



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

# **Liderança Autêntica e Comprometimento Organizacional: O papel mediador do Capital Psicológico Positivo**

**Paulo Jorge Ribeiro do Rego**

**Orientador:** Professor Doutor Miguel Pereira Lopes  
**Coorientador:** Professor Doutor José Luís Nascimento

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

**Lisboa**  
**2014**

VALORIZAMOS PESSOAS



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **Liderança Autêntica e Comprometimento Organizacional: O papel mediador do Capital Psicológico Positivo**

**Paulo Jorge Ribeiro do Rego**

**Orientador:** Professor Doutor Miguel Pereira Lopes

**Coorientador:** Professor Doutor José Luís Nascimento

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Lisboa  
2014

VALORIZAMOS PESSOAS

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT

*<sup>1</sup>“Os líderes autênticos são mais capazes de inquirir apreciativamente os seus interlocutores, de construir organizações sustentáveis e socialmente responsáveis – respeitando os interesses de vários stakeholders e perseguir o bem comum”*

Rego e Cunha (2010, p. 43)

---

<sup>1</sup> Rego, A., Cunha, M. P., (2010). Liderança Positiva (2ªed). Edições Silabo

## **AGRADECIMENTOS**

Um especial agradecimento aos meus pais e esposa, que ao longo destes dois últimos anos, sempre me apoiaram e incentivaram, sendo isso decisivo para o atingir dos meus objetivos.

Ao meu orientador Professor Doutor Miguel Pereira Lopes pela confiança que depositou em mim, pela sua disponibilidade, pelo acreditar nas minhas capacidades e apoio dado.

Ao Professor Doutor José Luís Nascimento, meu coorientador, pelos conselhos dados, pela sua disponibilidade, incentivo e pela forma como transmitiu o seu conhecimento.

Aos Professores Doutores Luthans e Avolio, pela colaboração e disponibilidade.

Aos Professores Doutores Ana Célia Gomes, Carlos Botelho e Patrícia Palma, pela colaboração na divulgação dos questionários, junto dos seus alunos, bem como a todos os que de forma voluntária, contribuíram através do preenchimento do questionário, para este estudo.

Ao Presidente do ISCSP-UL, Professor Doutor Manuel Meirinho e Professor Doutor Albino Lopes, pela forma cordial como me trataram e pelo incentivo.

À Professora Elsa Mendes, por há oito anos atrás, me ter incentivado e acreditado que eu seria capaz de realizar os meus sonhos.

À Sílvia, que desde a primeira hora, sempre me apoiou e incentivou.

Ao meu colega de mestrado Pedro, pelo companheirismo e apoio, e aos restantes colegas de mestrado, em especial à Sónia, Silvana e Tiago, pelos bons momentos vividos ao longo destes dois últimos anos.

À minha chefe de divisão, colegas, e a todos os amigos que ao longo deste tempo foi fazendo.

Ao Doutor João Viseu e ao amigo Rui Carvalho pelo apoio e incentivo, bem como aos meus ex-colegas de licenciatura, em especial ao Cristiano, Teresa, Alberto, Anabela, São e Barroso, pelo incentivo e motivação.

A todos os docentes que ao longo deste tempo, contribuíram para a minha formação académica, bem como a todos os funcionários do ISCSP, em especial à Carla e Manuel pela forma simpática como sempre me trataram e pelas palavras de incentivo.

A todos vós, Bem-Haja.

## RESUMO

Este estudo tem como principal objetivo, analisar o papel mediador do capital psicológico positivo na relação entre liderança autêntica e comprometimento organizacional. Foram consideradas as quatro dimensões de Liderança Autêntica (transparência relacional; autoconsciência; perspectiva moral interna e processamento equilibrado de informação), as três componentes do Comprometimento Organizacional (comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento calculativo) e as quatro dimensões do Capital Psicológico Positivo (autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência). Foi utilizada uma amostra de conveniência, constituída por 309 colaboradores de vários sectores de atividade. É um estudo de natureza quantitativa, com recurso a análise fatorial exploratória e modelagem por equações estruturais. Um primeiro resultado justifica a unidimensionalidade do comprometimento organizacional. Outro implicou a utilização de um comprometimento de natureza afetiva e normativa, na linha do perfil de dever moral. O resultado final afere que o capital psicológico positivo é uma mediadora da relação entre a liderança autêntica e comprometimento organizacional. Porém, os mesmos resultados, apontam para que essa mediação seja só efetuada por três das quatro dimensões do capital psicológico positivo (autoeficácia; eficiência e otimismo) e para o facto da resiliência afetar negativamente o comprometimento organizacional. Foram discutidas as implicações dos resultados obtidos e sugeridas pistas para investigações futuras.

**Palavras-chave:** Liderança Autêntica, Líder Autêntico, Comprometimento Organizacional, Capital Psicológico Positivo.

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the mediating role of positive psychological capital in the relationship between authentic leadership and organizational commitment. We considered the four dimensions of Authentic Leadership (relational transparency, self-consciousness, internal moral perspective, balanced processing of information), the three components of organizational commitment (affective commitment, normative commitment and calculative commitment) and the four dimensions of Positive Psychological Capital (self-efficacy, hope, optimism and resilience). A convenience sample consisting of 309 employees from various sectors of activity was used. It is a quantitative study, using exploratory factor analysis and structural equation modeling. A first result justifies the unidimensionality of organizational commitment. Another involved the use of an affective commitment and normative nature, in the line of duty moral profile. The end result assesses that the positive psychological capital is a mediator of the relationship between authentic leadership and organizational commitment. However, the same results indicate that mediation is only made by three of the four dimensions of positive psychological capital (self-efficacy, efficiency and optimism) and that resilience negatively affects organizational commitment. The implications of the results were discussed and ideas for future research suggested.

**Keywords:** Authentic Leadership, Authentic Leader, Organizational Commitment, Positive Psychological Capital.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VI</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
1.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	3
1.2 LIDERANÇA AUTÊNTICA .....	4
1.3 CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO .....	6
<b>2. HIPÓTESES E MODELO PROPOSTO.....</b>	<b>8</b>
2.1 A LIDERANÇA AUTÊNTICA COMO PREDITOR DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ...	8
2.2 A LIDERANÇA AUTÊNTICA COMO PREDITOR DO CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO (PSYCAP) .....	9
2.3 O CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO (PSYCAP) COMO PREDITOR DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ( <i>COMMITMENT</i> ).....	10
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>12</b>
3.1 RECOLHA DE DADOS .....	12
3.2 INSTRUMENTOS DE MEDIDA.....	12
3.3 AMOSTRA.....	14
3.4 OPÇÕES METODOLÓGICAS NO TRATAMENTO DOS DADOS .....	14
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>18</b>
4.1 VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS FACE À AMOSTRA .....	18
4.1.1 <i>Comprometimento organizacional (commitment)</i> .....	18
4.1.2 <i>Liderança autêntica</i> .....	21
4.1.3 <i>Capital psicológico positivo (PsyCap)</i> .....	24
4.2 TESTE DAS HIPÓTESES E COMPARAÇÃO DOS MODELOS.....	27
4.2.1 <i>Estatísticas descritivas</i> .....	27
4.2.1.1 <i>Médias, desvios-padrão e correlações</i> .....	27
4.2.2 <i>Teste de hipóteses e modelo final</i> .....	29

4.2.3 <i>Análise dos Efeitos de Mediação</i> .....	29
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	33
<b>5. CONCLUSÕES</b> .....	<b>35</b>
5.1 CONCLUSÕES FINAIS .....	35
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	36
5.3 ESTUDOS FUTUROS .....	37
5.4 REFLEXÃO FINAL .....	37
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>39</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>43</b>
ANEXO I - QUESTIONÁRIO .....	43
ANEXO II – MATRIZ DE ESTRUTURA DE COMPROMETIMENTO .....	48
ANEXO III – ANÁLISE CONFIRMATÓRIA C/TODOS OS ITENS DO COMPROMETIMENTO .....	50
ANEXO IV – MATRIZ DE ESTRUTURA DE LIDERANÇA AUTÊNTICA .....	50
ANEXO V - ANÁLISE CONFIRMATÓRIA C/TODOS OS ITENS DA LIDERANÇA AUTÊNTICA .....	52
ANEXO VI – MATRIZ DE ESTRUTURA DE CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO .....	52
ANEXO VII - ANÁLISE CONFIRMATÓRIA C/TODOS OS ITENS CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO .....	53



## **Índice de Figuras:**

Figura 1 - Modelo Proposto.....	11
Figura 2 - Diagrama da solução final, resultante da análise fatorial confirmatória das escalas do comprometimento organizacional (M4) .....	20
Figura 3 - Diagrama da solução final, resultante da análise fatorial confirmatória das escalas de liderança autêntica (M1) .....	23
Figura 4 - Diagrama da solução final, resultante da análise fatorial confirmatória das escalas do capital psicológico positivo (M1) .....	26
Figura 5 - Diagrama do modelo global final .....	32

## **Índice de Tabelas:**

Tabela 1 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo de comprometimento organizacional.....	18
Tabela 2 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo de liderança autêntica .....	21
Tabela 3 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo de capital psicológico positivo ..	25
Tabela 4 - Médias, desvios - padrão e correlações .....	28
Tabela 5 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo proposto .....	29
Tabela 6 - Relações estruturais .....	30
Tabela 7 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo global final.....	30
Tabela 8 - Teste de hipóteses do modelo global final.....	31

## INTRODUÇÃO

Decorrente das profundas transformações, que afetam todos os quadrantes da sociedade ao nível organizacional, o comprometimento dos indivíduos à organização é um fator a ter em conta pelas organizações, tendo em consideração a sua estratégia organizacional. Alguns autores sugerem que existe a possibilidade do comprometimento organizacional dos indivíduos se poder alterar em função de múltiplos fatores (Meyer, Allen e Topolnysky, 1997). Cabe às organizações implementar estratégias que visem a sua maximização, pois isso poderá traduzir-se numa vantagem competitiva (Harter, Schmidt e Hayes, 2002; Rego, 2003).

Tendo por base alguns estudos que apontam para a influência que a liderança exerce sobre o comprometimento organizacional dos indivíduos à organização (Harter et al. 2002), é natural que tendo em conta o atual contexto, as organizações se voltem para a liderança e para o papel do líder, como forma de encontrarem, o otimismo desejado no contexto organizacional (Luthans e Avolio, 2003).

Decorrente deste contexto de necessidade, uma das estratégias seguidas por algumas organizações passa pela implementação de novos tipos de liderança, como é o caso da liderança autêntica, que influencia positivamente o comprometimento organizacional dos indivíduos à organização como referem os autores Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008).

Os líderes autênticos vão ao encontro das necessidades das organizações e dos indivíduos, que procuram nos seus líderes uma referência de carácter, integridade e autenticidade, que lhes confira uma direção e os ajude a encontrar um significado para os seus trabalhos e para as suas vidas (Gardner, Avolio, Luthans, May e Walumbwa, 2005).

O líder autêntico caracteriza-se por ser transparente, íntegro e verdadeiro com os outros, agindo de acordo com os seus valores, crenças e opiniões (Gardner et al. 2005; Walumbwa et al. 2008), mantendo uma relação com os seus seguidores autêntica e genuína (Gardner et al. 2005; Ilies, Morgeson e Nahrganget, 2005; Kernis, 2003). Isto dá origem a que quanto mais elevado for o nível de autenticidade percecionado pelos indivíduos, mais comprometidos estarão eles em atingir as metas e os objetivos que lhes são propostos (Kernis, 2003; Kernis e Goldman, 2005). Outros autores referem ainda que a liderança autêntica, que tem por base o padrão comportamental do líder e a sua relação com os seus seguidores, promove um clima ético positivo e fomenta as capacidades psicológicas positivas dos seus colaboradores (Walumbwa et al. 2008). Isto pode ser bastante útil para as organizações, não só por afetar

positivamente os comportamentos e atitudes dos indivíduos, impelindo-os a desenvolver os seus comportamentos de cidadania organizacional, mas também pela obtenção de um comportamento e performance desejáveis (Ilies et al. 2005; Rego, Sousa, Marques e Cunha, 2010). Posto isto, a pergunta de partida para esta investigação é a seguinte:

*“Em que medida, o Capital Psicológico Positivo é mediador da relação de determinação entre Liderança Autêntica e Comprometimento Organizacional?”*

A estrutura deste trabalho obedece à seguinte forma: em primeiro lugar, procede-se à revisão de literatura sobre comprometimento organizacional, liderança autêntica e capital psicológico positivo. Seguidamente formulam-se as hipóteses de investigação correspondentes ao modelo teórico proposto, partindo da análise da relação entre a liderança autêntica e comprometimento organizacional. Por fim, temos o método, análise e discussão dos resultados, e conclusões, seguindo-se as principais limitações da pesquisa, sugestões para estudos futuros e reflexões finais.

## **1. REVISÃO DE LITERATURA**

### **1.1 Comprometimento Organizacional**

Os primeiros estudos sobre comprometimento organizacional tiveram origem nos anos 60, com Becker (1960), que refere que o comprometimento é um constructo que explica os diversos tipos de comportamentos considerados como investimento pelo indivíduo em contexto organizacional, o que acaba por condicionar toda a sua ação e futuro.

Posteriormente, outros autores também se debruçaram sobre esta temática, o que deu origem ao desenvolvimento do constructo, mas não a uma definição consensual e que fosse aceite por todos, isso nas palavras de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008).

Meyer e Herscovitch (2001) reportaram que ao se analisar todas as definições, existe algo que é comum entre todas elas e que ajuda a definir o constructo como sendo uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização, que possui uma força que estabiliza e direciona o seu comportamento.

Segundo Nascimento et al. (2008), o modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991) é o que reúne maior consenso, e, por conseguinte, aceitação e utilização. Este modelo reporta-se a três componentes de comprometimento organizacional, que são a componente afetiva, normativa e calculativa.

O comportamento afetivo é definido, por Meyer e Allen (1997), como a forma como o trabalhador está ligado à organização em termos emocionais, podendo isso advir da sua própria perceção no que respeita à forma justa como é tratado e respeitado pela organização, pela confiança que deposita nos seus superiores. Estes autores advertem para o facto do colaborador se sentir realizado e satisfeito no trabalho poder levá-lo a querer permanecer na organização.

O comprometimento calculativo encontra-se ligado à forma como o trabalhador se sente ligado à organização, pois tem em conta os custos associados à sua saída, sendo que, na eventualidade de optar por essa situação, poderá perder todo o investimento feito. Por outro lado, caso o colaborador não vislumbre alternativas que lhe possibilitem a mudança de emprego, o seu grau de comprometimento aumentará (Meyer e Allen, 1997).

O comprometimento normativo encontra-se associado à componente moral e o dever de obrigação. Segundo Meyer e Allen (1997), o indivíduo, sente o dever de responsabilidade

perante a organização, o que o leva a agir de forma competente, mas sem entusiasmo e empenho.

Mais recentemente surgiram autores que a partir do trabalho desenvolvido pelos autores anteriormente referidos, relevam para a existência de perfis de comprometimento. Foi o caso, de Meyer e Parfyonova (2010), que fazem referência a dois perfis de comprometimento, um primeiro perfil associado à relação entre a componente normativa e afetiva, e um segundo perfil, em que a componente normativa é associada à componente calculativa. Ou seja, estes autores aludem não à forma como cada uma das componentes do modelo de Meyer e Allen (1991) se relacionam de forma independente, mas, sim, à forma e intensidade como essas mesmas componentes se relacionam entre si.

## **1.2 Liderança autêntica**

O conceito de liderança autêntica é desenvolvido em torno dos modelos, das atitudes e dos comportamentos dos líderes, que influenciam positivamente os seus seguidores, sendo que os modelos desenvolvidos incorporam o comportamento organizacional positivo (POB), e emerge no início do século XXI como uma área de interesse que vem complementar os estudos efetuados nas áreas da liderança transformacional e ética (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans e May, 2004; Gardner et al. 2005; Harter, 2002; Ilies et al. 2005).

Luthans e Avolio (2003) são os autores que primeiramente definem o constructo de liderança autêntica, como “um processo desenhado a partir das capacidades psicológicas positivas e de um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta numa maior autoconsciência e num comportamento positivo autorregulado por parte dos líderes e dos colegas, fomentando um autodesenvolvimento positivo” (p. 243).

Seguidamente surgem os estudos de Ilies et al. (2005), que apresentam um modelo de liderança autêntica com quatro dimensões (a autoconsciência, o processamento imparcial, o comportamento autêntico e a orientação relacional autêntica) e de Gardner et al. (2005), que tentaram integrar as diversas perspetivas e definições do constructo de liderança autêntica e propuseram um modelo de liderança autêntica e desenvolvimento dos seguidores, centrado nas componentes da autoconsciência e da autorregulação da liderança autêntica. Estes autores identificaram, várias características distintas associadas ao processo de autorregulação autêntico, tais como a regulação interna, o processamento equilibrado de informação, a transparência relacional e o comportamento autêntico, referindo ainda que a autenticidade encontra-se associada a elevados níveis de desenvolvimento cognitivo, emocional e moral.

Os modelos apresentados por Ilies et al. (2005) e Gardner et al. (2005) foram, segundo Walumbwa et al. (2008) fortemente influenciados pela concepção de autenticidade de Kernis (2003). Com base nos estudos destes dois autores, Walumbwa et al. (2008) redefinem o conceito de liderança autêntica apresentado por Luthans e Avolio (2003), apresentando uma nova definição. Liderança autêntica surge assim definida como “um padrão do comportamento do líder que promove tanto as capacidades psicológicas positivas como o clima ético positivo, para fomentar a autoconsciência, a perspectiva moral internalizada, o processamento equilibrado da informação e a transparência relacional no trabalho dos líderes com os seus subordinados, fomentando o autodesenvolvimento positivo.” (Walumbwa et al. 2008, p. 94).

Estas as quatro dimensões, segundo Walumbwa et al. (2008), possuem características que ajudam a descrever o comportamento do líder e permitem que sejam reconhecidos como autênticos. Este autor refere que associado à dimensão autoconsciência está o conhecimento que o líder tem dos seus pontos fortes e fracos, bem como o impacto que provoca sobre os outros; a segunda dimensão, a perspectiva moral internalizada, alude ao comportamento autorregulado de acordo com valores e princípios internos e não devido a pressões externas; a dimensão processamento equilibrado da informação tem como característica a capacidade do líder para definir as metas, examinando cuidadosamente as informações relevantes antes da tomada de decisão; a dimensão transparência relacional centra-se nas características do líder, levando a gerar um clima de confiança entre todos, permitindo o partilhar de pensamentos e emoções.

No seu estudo, Walumbwa et al. (2008), referem que inicialmente, este constructo era considerado pelos autores citados anteriormente, como sendo composto por cinco componentes distintas mas relacionadas, ou seja, era formado pelas componentes autoconsciência, transparência relacional, regulação interna (i. e. comportamento autêntico), processamento de informação equilibrado e perspectiva moral positiva. Estas duas dimensões (regulação interna e perspectiva moral positiva) foram, só posteriormente é que foram transformadas numa única dimensão designada por perspectiva moral interna, que envolve a movimentação interna de um líder para atingir a integridade de comportamento, ou seja, a coerência entre valores e ações. Isto deve-se facto dessas duas dimensões envolverem o comportamento de consistência com os próprios valores e padrões internos e se terem tornado conceptualmente equivalentes.

Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, e Avolio (2010), referem que Walumbwa et al. (2008) aferiram que é mais importante a variância atribuída à liderança autêntica global do que a variância atribuída a cada uma das suas dimensões. Tal não significa que as quatro dimensões sejam redundantes, pois cada uma reflete o que é a liderança autêntica. Por outras palavras, segundo Walumbwa et al. (2010), a liderança autêntica ao invés de ser um constructo multidimensional agregado e em que as suas dimensões (que representam um aspeto do líder autêntico) podem ou não estar relacionadas, é um constructo latente em que as quatro dimensões são simples maneiras de representar o conceito, e que tendo em conta as evidências empíricas de Walumbwa et al. (2008), e a concetualização de liderança autêntica de Kernis (2003) e Kernis e Goldman (2005), pode ser tratada como um constructo global de ordem superior, representado por quatro dimensões.

Em suma, a definição do constructo de liderança autêntica, apresentado por Walumbwa et al. (2008), enfatiza a relação que o líder autêntico tem com os seus seguidores, com base nos seus valores e atitudes, dando realce à importância de se manter relações com base na autenticidade, contribuindo para o desenvolvimento dos líderes e liderados e consequentemente para o sucesso organizacional. Por outras palavras, segundo Walumbwa et al. (2010), o constructo de liderança autêntica remete para a forma como o líder se relaciona com os seus seguidores, ou seja, para as atitudes e comportamentos do líder perante os seus seguidores e a forma como os seus seguidores avaliam as suas competências e a moralidade das suas ações.

### **1.3 Capital Psicológico Positivo**

Os estudos sobre Psicologia Positiva surgiram há alguns anos, redirecionando o seu foco de estudo, para o que está bem nas pessoas, tornando-as mais produtivas, ao invés da psicologia tradicional, que se centrava nos aspetos negativos da saúde humana (Luthans, Luthans e Luthans, 2004). Os seus estudos viriam mais tarde a estimular o aparecimento de duas correntes de estudos diferentes que apoiavam a positividade e a gestão baseada nas forças da organização. Surge assim, *Positive Organizational Scholarship* (POS) e *Positive Organizational Behavior* (POB), que têm a sua origem na Psicologia Positiva, afirmam Seligman (2005) e Luthans, Youssef e Avolio (2007).

A literatura refere que POS defende que os comportamentos resultam de características psicológicas mais estáveis e consequentes, como fazendo parte do carácter e virtudes positivas, ao invés do que é apontado no POB, ou seja, que defende que as características do

comportamento devem ser vistas em primeiro lugar como consequência dos estados psicológicos positivos. POS e POB representam suposições deontológicas distintas, uma vez que apontam para diferentes componentes da realidade como elemento-chave para explicar os comportamentos positivos (Lopes, 2013).

Para Luthans et al. (2007), POB centra-se ao nível individual e estuda as diversas forças e capacidades psicológicas positivas (PsyCap) dos recursos humanos, que possam ser medidas e avaliadas. Segundo Luthans, Avolio, Walumbwa e Li (2005), o seu desenvolvimento foca-se numa ótica de resultados positivos ao nível do desempenho, resultando isso, segundo Luthans e Youssef (2004), numa melhor performance organizacional.

O capital psicológico positivo (PsyCap) emerge definido como “um estado psicológico de desenvolvimento positivo que é caracterizado por ter confiança para assumir e colocar o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiadoras (autoeficácia); fazer uma atribuição positiva sobre ter sucesso agora e no futuro (otimismo); ser perseverante perante as metas e quando necessário redirecionar os caminhos para alcançar o sucesso (esperança) e, quando abalado por problemas com adversidades, sustentar e recuperar, ir mais longe e mais além, para alcançar o sucesso (resiliência).” (Luthans et al. 2007, p. 3).

Estes autores fundamentam que estas são as quatro capacidades psicológicas (que interagem entre si) que melhor se harmonizam com os critérios do comportamento organizacional positivo (POB), sendo que isso dá origem à denominação do constructo como Capital Psicológico Positivo (PsyCap).

Quando comparado com o capital humano e social, o PsyCap pode-se traduzir em vantagem competitiva, isto é, “vai além do capital humano e do capital social, acrescentando-lhes vantagem competitiva através do investimento/desenvolvimento de “quem se é” (Luthans e Youssef, 2005, cit por Lopes e Cunha, 2005, p.33).



## **2. HIPÓTESES E MODELO PROPOSTO**

Com base na literatura especializada, procura-se aferir se (1) existe influência da liderança autêntica sobre o comprometimento dos liderados à organização, se (2) a liderança autêntica influencia o capital psicológico positivo (PsyCap) e se (3) o capital psicológico pode influenciar comprometimento organizacional. O modelo teórico utilizado neste estudo é apresentado na Figura 1.

### **2.1 A liderança autêntica como preditor do comprometimento organizacional**

Como já foi anteriormente referido, o comprometimento organizacional dos indivíduos pode desenvolver-se em função da forma como o indivíduo reconhece o valor da sua organização e se identifica com ela (Allen e Meyer, 1996; Meyer e Herscovitch, 2001), estando associado à necessidade das organizações implementarem novos tipos de liderança por forma a potenciar o comprometimento organizacional dos indivíduos. Existem estudos que apontam para o facto, da liderança ser um dos fatores que exerce mais influência sobre o comprometimento organizacional dos indivíduos (Harter et al. 2002).

A cada uma das dimensões do modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) existem autores que nos seus estudos referem e estudam os antecedentes de cada dessas dimensões (Meyer, Standley, Herscovitch e Topolnytsky, 2002). No que concerne ao comprometimento afetivo, algumas características pessoais têm sido apontadas como antecedentes desta dimensão (Mathieu e Zajac, 1990), designadamente: a competência percebida; a idade (sendo que à medida que aumenta a idade do trabalhador diminuem as alternativas profissionais e aumentam os investimentos); as habilitações literárias (têm uma relação negativa com esta dimensão dado estarem conexas à possibilidade de existirem mais alternativas de emprego). Porém, existem estudos que apontam como antecedentes desta dimensão as características profissionais, a saber: a antiguidade na organização, relacionada com dependência organizacional (Meyer, Irving e Allen, 1998; Mathieu e Zajac, 1990); a satisfação com a função desempenhada; a experiência profissional que se associa a maior sentido de responsabilidade que, por conseguinte conduz a maior empenhamento (Meyer, Irving e Allen, 1998). No que respeita ao comprometimento calculativo, as características pessoais, as alternativas de mudança de emprego e antiguidade, são parte dos seus antecedentes (Allen e Meyer, 1990). Por fim, os antecedentes do comprometimento normativo estão relacionados com as experiências de socialização decorrentes da relação do trabalhador com a organização (Allen e Meyer, 1990). O comprometimento organizacional,

nas três componentes que fazem parte do modelo de Meyer e Allen (1991), é preditivo do comportamento do trabalhador face ao organismo no que tal está inserido, indiciando a forma como o mesmo se posiciona e se encontra ligado ao mesmo, tendo influência ao nível do desempenho e absentismo (Meyer et al. 2002; Ng e Feldman, 2008; Mathieu e Zajac, 1990).

Tendo em conta esses estudos, que focam os antecedentes do comprometimento organizacional, existem autores que apontam para que a liderança autêntica esteja diretamente relacionada com o aumento do comprometimento organizacional, exercendo influência positiva sobre o mesmo (Walumbwa et al. 2008) devido ao padrão comportamental do líder autêntico, pois o mesmo pode afetar positivamente os comportamentos e atitudes dos colaboradores, desenvolvendo o comprometimento e os comportamentos de cidadania organizacional e a performance (Ilies et al. 2005; Rego et al. 2012) e origina que os seus seguidores se sintam mais comprometidos em atingir as metas e os objetivos que lhes são propostos, derivado do grau de autenticidade percebido pelos mesmos (Kernis, 2003; Kernis e Goldman, 2005). Podemos assim, face ao que estes estudos referem, formular a seguinte hipótese:

**H1:** A liderança autêntica influencia positivamente o comprometimento organizacional dos indivíduos à organização.

## **2.2 A liderança autêntica como preditor do capital psicológico positivo**

Alguns estudos apontam para que o facto do líder autêntico demonstrar confiança, otimismo, esperança e resiliência, conseguir influenciar os seus seguidores e consequentemente o seu desenvolvimento através do contágio emocional e das relações sociais positivas, estimulando assim, todo o PsyCap dos seus seguidores (Gardner et al. 2005; Avolio et al. 2004; Ilies et al. 2005; Norman, Luthans e Luthans, 2005). É nesse sentido, que Gardner et al. (2005), argumenta que os líderes autênticos “partem dos estados psicológicos positivos que acompanham os níveis ótimos de autoestima e de bem-estar psicológico, como a confiança, o otimismo, a esperança e a resiliência, para modelar e promover o desenvolvimento desses estados nos outros” (p. 345). Outros estudos, vão ao encontro do que Gardner et al. (2005) refere, argumentando que a forma como os indivíduos percebem o estado psicológico do líder autêntico tem influência sobre o desenvolvimento das suas capacidades psicológicas positivas (PsyCap), ou seja, sobre a esperança e resiliência, otimismo e autoeficácia (Norman et al. 2005; Avolio et al. 2004; Ilies et al. 2005), existindo a possibilidade dessas capacidades serem desenvolvidas.

Como já referido anteriormente, a liderança autêntica, através do padrão comportamental dos seus líderes, influencia e estimula o desenvolvimento das capacidades psicológicas positivas dos seus seguidores, através do contágio e/ou transmissão, originando consequentemente um aumento dos níveis de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência, nos seus seguidores (Avolio et al. 2004; Yammarino, 2008; Ilies et al. 2005; Norman et al. 2005).

Contudo, surgem autores que apontam para que os líderes autênticos, através das emoções, da crítica e feedback construtivo, e pela sua capacidade de se manterem esperançosos e confiantes, conseguem influenciar o otimismo, a autoeficácia e esperança dos seus seguidores (Avolio et al. 2004; Luthans et al. 2007; Ilies et al. 2005). Norman et al. (2005) sugerem que a percepção dos estados psicológicos positivos do líder autêntico, como a esperança, pelos seus seguidores, tem influência positiva sobre a resiliência dos seguidores. Face a isto são propostas as seguintes hipóteses:

**H2:** A liderança autêntica influencia positivamente o PsyCap dos seus seguidores.

**H2a:** A liderança autêntica influencia positivamente a autoeficácia.

**H2b:** A liderança autêntica influencia positivamente a esperança.

**H2c:** A liderança autêntica influencia positivamente a resiliência.

**H2d:** A liderança autêntica influencia positivamente o otimismo.

### **2.3 O capital psicológico positivo como preditor do comprometimento organizacional**

Luthans et al. (2007) referem no seu estudo que cada um dos quatro recursos do PsyCap pode ser desenvolvido e ter impacto significativo nas atitudes, comportamentos e desempenho dos colaboradores, sendo que o efeito do desenvolvimento do PsyCap, sobre as atitudes, é maior naqueles colaboradores que possuem maior propensão para desenvolver o PsyCap e têm um padrão comportamental compatível com os objetivos e metas organizacionais.

Existem outros autores corroboram no mesmo sentido, sugerindo que os colaboradores mais propensos a desenvolver o seu PsyCap são aqueles que perante a expectativa de virem a ter mais sucesso, resultante do seu otimismo de uma maior e crença nas suas habilidades, acabam por se sentir mais satisfeitos com o seu trabalho e comprometidos com a organização (Luthans, Avolio, Avey e Norman, 2007; Luthans, Avey, Clapp-Smith e Li, 2008).

Porém, autores como Avey, Reichard, Luthans e Mhatre, (2011), avaliam no seu estudo, o impacto do capital psicológico positivo sobre as atitudes, comportamentos e performance dos colaboradores. Estes autores, fazem a divisão dos colaboradores em duas categorias, ou seja,

aqueles que pelas suas atitudes e olhando aos objetivos e metas organizacionais são considerados indesejáveis e/ou desejáveis pelos Recursos Humanos e pela própria Gestão. Concluem entre outras coisas, que todas as dimensões do PsyCap (autoeficácia; otimismo; esperança e resiliência) têm influência nas atitudes dos funcionários considerados desejáveis, ou seja, que existe uma relação positiva entre PsyCap e satisfação em relação ao trabalho, comprometimento organizacional e bem-estar psicológico. Depreende-se, segundo estes autores, que o PsyCap exerce influência positiva, por exemplo, sobre o comprometimento organizacional e satisfação com o trabalho.

Várias são as evidências de que todas as dimensões do capital psicológico positivo, estão correlacionadas positivamente com o comprometimento organizacional (Avey et al. 2011). Os autores Youssef e Luthans (2007) fazem alusão no seu estudo, por exemplo, ao facto de a esperança, o otimismo e a resiliência, dimensões do capital psicológico positivo, estarem positivamente relacionados com o comprometimento organizacional. Face a isto são propostas as seguintes hipóteses:

**H3:** O PsyCap influencia positivamente e o comprometimento organizacional dos colaboradores à organização.

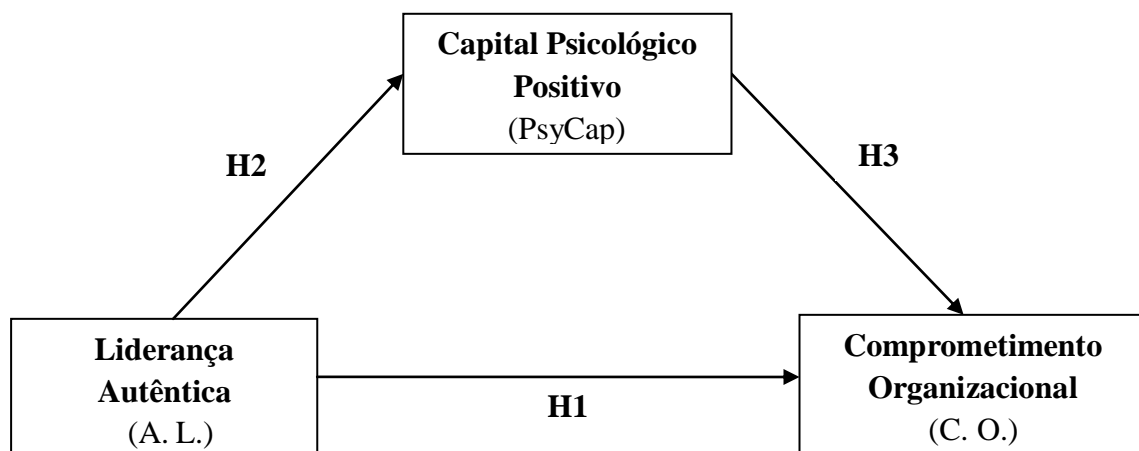
**H3a:** A autoeficácia influencia positivamente o comprometimento organizacional.

**H3b:** A esperança influencia positivamente o comprometimento organizacional.

**H3c:** A resiliência influencia positivamente o comprometimento organizacional.

**H3d:** O otimismo influencia positivamente o comprometimento organizacional

**Figura 1 - Modelo Proposto**



### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Recolha de dados**

Os dados foram recolhidos, através de um questionário anónimo que continha questões relativas às três variáveis referenciadas neste estudo e quatro questões de ordem sociodemográfica (idade, género, tempo de serviço e lugar de chefia). Este questionário, teve duas vias de difusão, uma em suporte papel, entregue em mão a colegas e amigos trabalhadores, e, outra, disponibilizada *online* utilizando a plataforma do *Google Docs* e divulgado por mail, junto da minha rede de contactos. A recolha dos dados ocorreu durante o período de novembro de 2013 e março de 2014.

#### **3.2 Instrumentos de medida**

No caso da liderança autêntica (variável independente), utilizou-se o Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), que foi desenvolvido por Bruce J. Avolio, William L. Gardner, e Fred O. Walumbwa (2007) e validado por Walumbwa et al. (2008). Após solicitação junto dos autores, foi-nos cedido, através da Mind Garden, o direito de utilização da versão original composta por 16 itens, que representam as quatro dimensões do constructo (autoconsciência, transparência relacional, moralidade/ética e processamento equilibrado de informação), ou seja, em que 4 itens correspondem à dimensão autoconsciência, 5 à dimensão transparência relacional, 4 à perspectiva moral interna e 3 ao processamento equilibrado de informação.

A versão do ALQ-16 cedida já se encontrava devidamente traduzida para português pelos próprios, sendo que foi necessário proceder à sua revisão. Isso foi realizado por alguns docentes que dominam ambas as línguas, que concluíram que não existia a necessidade de se fazerem correções. Face a isso, convidamos os colaboradores, a responder às questões do questionário, utilizando a escala de Likert, que era compreendida entre 0 “nunca” e 4 “frequentemente senão sempre”.

Exemplos dos itens que compõem o questionário são: “Diz as duras verdades; As suas ações são consistentes com as suas crenças; Compreende como as suas ações têm impacto nos outros”.

Para avaliar o comprometimento organizacional (variável dependente) dos colaboradores à organização, utilizou-se a última versão de Meyer e Allen (1997), que foi adaptada e validada para o contexto português por Nascimento, Lopes e Salgueiro, (2008). Este é um constructo multidimensional e divide-se em três componentes que no questionário se apresentam

misturados e com algumas questões de escala invertida. O questionário é composto por 19 itens, que representam as três componentes, ou seja, 6 itens correspondem à componente afetiva, 7 à componente calculativa e 6 à componente normativa.

As respostas ao questionário foram obtidas através de uma escala de Likert compreendida entre 1 que é “discordo totalmente” e o 7 “concordo totalmente”.

Exemplo de itens: “Não me sinto emocionalmente ligado a este organismo; Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora; Sinto que tenho um grande dever para com este organismo”.

Para medir o capital psicológico positivo (variável mediadora), utilizou-se o PsyCap Questionnaire (PCQ – 12), que foi desenvolvido e validado por Luthans, Youssef e Avolio (2007). Solicitámos junto dos autores a utilização PCQ-24, mas só foi autorizado através da Mind Garden a utilização do PCQ – 12, que é uma versão composta por 12 itens que representam as quatro dimensões do constructo (autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência), devidamente traduzida para português pelos próprios autores e posteriormente revista por docentes que dominam ambas as línguas, que concluíram que não existia a necessidade de se fazerem correções.

O PCQ – 12 já foi validado para o contexto português por Viseu, J., Jesus, S. N., Reus, C., Nunes, H., Cara-Linda, I., 2012. Estes autores confirmam a validade do PQC-12 na medição das quatro dimensões do constructo. Contudo, outros autores, como por exemplo Avey, J. B., Luthans, F., Mhatre, K. H., (2008), referem que o PCQ – 12 garante a validade do constructo e a sua adequação a estudos longitudinais.

O questionário é composto por uma escala multidimensional, de 12 itens, correspondendo 3 itens à dimensão autoeficácia, 2 itens à dimensão otimismo, 4 itens à dimensão esperança e 3 à dimensão resiliência.

Foi solicitado aos colaboradores que respondessem ao questionário através de uma escala de Likert, compreendida entre 1 que é “discordo totalmente” e 6 que é “concordo totalmente”, indicando assim, o seu nível de concordância e/ou discordância com cada afirmação do inquérito.

Temos como exemplo de itens que fazem parte do questionário que nos foi facultado, os seguintes: “Sinto confiança a representar a minha área de trabalho em reuniões de gestão;

Posso só contar comigo próprio no trabalho se tiver de ser; Sou otimista sobre o que me vai acontecer no futuro sobre o trabalho”.

### **3.3 Amostra**

O estudo é constituído por uma amostra de conveniência, constituída por vários setores de atividade (público e privado), sendo que os dados obtidos reportam a 309 colaboradores que, de forma voluntária e anónima, responderam ao inquérito. A amostra caracteriza-se por 59,9% dos inquiridos serem do sexo feminino e 40,1% do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 18 anos e os 65 anos, sendo a média de idades de 34,79 anos. Apurámos que 24,3% dos inquiridos tem menos de um ano no atual organismo e que 75,7%, se encontra há mais de um ano no atual organismo, sendo que 23% desempenham funções de chefia e 77% não desempenha qualquer lugar de chefia.

### **3.4 Opções metodológicas no tratamento dos dados**

Foi utilizado primeiramente o *Statically Package for Social Sciences* (SPSS – versão 21), por forma a validar todas as escalas do questionário através de testes de fiabilidade, utilizando o coeficiente *Alpha de Cronbach*, aceitando-se valores acima de 0,60 (Hill e Hill, 2012; Marôco, 2011).

Para validação de cada um dos constructos em estudo, procedeu-se à análise fatorial exploratória (AFE), que segundo Marôco (2011), tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis inter-relacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores que de alguma forma controlam as variáveis originais.

Visou-se assegurar que as escalas de medida das variáveis latentes, que compõem o constructo, medissem efetivamente os constructos que se propunham medir, bem como a fiabilidade nos resultados obtidos.

O método utilizado para extrair fatores foi a máxima verosimilhança. Foi utilizado o método de rotação *promax* com normalização kaiser, por forma a avaliar o grau de correlação dos fatores extraídos.

Os valores de *fator loading* ideais são iguais e/ou superiores a 0,7, podendo ser aceitável valores iguais e/ou superiores a 0,5 (Hair, Black, Babin, e Anderson, 2010). Assim, segundo os critérios estabelecidos por estes autores, os valores inferiores a 0,5 foram eliminados.

Com recurso ao LISREL (versão 8.8), realizou-se seguidamente a análise confirmatória de cada uma das escalas.

Numa segunda fase, foram testadas as hipóteses que suportam o modelo proposto, recorrendo a uma metodologia de modelação de modelos de equações estruturais, utilizando o LISREL (versão 8.8). Segundo Gefen, Straub e Boudreau (2000), a modelagem por equações estruturais permite responder a uma série de questões inter-relacionadas de forma simples, sistemática e abrangente, ou seja, permitir modelar as relações entre múltiplos constructos dependentes e independentes.

Os modelos de equações estruturais são compostos por dois modelos, isto é, o modelo de medida que especifica os indicadores de medida de cada variável latente, testando a sua fiabilidade, e o modelo estrutural que expressa a relação entre variáveis independentes e dependentes (Hair et al. 2010; Salgueiro, 2007)

Torna-se importante, por forma a validar um modelo, analisar o ajustamento entre o modelo proposto e os dados disponíveis. Este processo denomina-se indicadores de bondade de ajustamento, e é composto por medidas de ajustamento absoluto, medidas de ajustamento incremental e medidas de ajustamento de parcimónia (Hair et al. 2010; Salgueiro, 2007).

As medidas de ajustamento absoluto calculam “o grau em que o modelo global estimado reproduz a matriz de variância-covariância observada” (Salgueiro, 2007, p. 52).

Estas medidas são o Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ), que é importante porque permite aferir das diferenças entre as matrizes de covariância, aferindo Hair et al. (2010) que o modelo teórico proposto terá mais suporte quanto menor for o valor deste índice estatístico; *Goodness-of-Fit Index* (GFI) que “mede a quantidade relativa de variância e covariância conjuntamente explicadas pelo modelo, comparando para tal o valor da estatística  $\chi^2$  do modelo de teste (proposto) com o valor da estatística  $\chi^2$  do modelo nulo” (Salgueiro, 2007, p. 52), sendo que pode variar entre 0 (ajustamento fraco) e 1 (ajustamento perfeito), mas, no entender de Hair et al. (2010), um bom ajustamento são valores acima de 0,9; *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) é um índice que toma em consideração o erro de aproximação à população e segundo Salgueiro (2007) “valores de RMSEA <0,05 indicam bom ajustamento, sendo aceitáveis como erros razoáveis de aproximação à população valores até 0,08. Se o erro de aproximação à população for muito elevado, o modelo deve ser rejeitado” (p. 58).



As medidas de ajustamento incremental visam comparar o modelo que foi proposto em teste, com um outro modelo de referência, que por regra é o modelo nulo ou de independência (Salgueiro, 2007). São o *Comparative Fit Index* (CFI), que segundo Hair et al. (2010), varia entre 0 e 1, sendo que os modelos que apresentem valores superiores a 0,92 indicam um melhor ajustamento.

As medidas de parcimónia e de comparação “entram em linha de conta com o número de parâmetros a estimar” (Salgueiro, 2007, p.55). Segundo o autor, estas medidas são *Akaike Information Criterion* (AIC), sendo que AIC é um critério de comparação de modelos, em especial, de modelos com números de parâmetros diferentes. O  $\text{Model AIC} = \chi^2_{\text{proposto}} + 2t$  e  $\text{Independence AIC} = \chi^2_{\text{nulo}} + 2t$ . O modelo que tiver menor AIC terá um melhor ajustamento (Salgueiro, 2007). O  $\chi^2/\text{df}$  “trata-se de corrigir o valor de  $\chi^2$  pelos graus de liberdade” (Salgueiro, 2007, p. 56). Apesar da falta de consenso, considera-se um modelo com um valor igual ou inferior a 3 como um bom indicador de bondade de ajustamento.

### 3.5 Mediação

Baron e Keeny (1986), dizem-nos que uma variável que atua como mediadora explica o como e o porquê de determinados efeitos, isto é, explica o porquê de se refletir o seu efeito entre a relação de uma variável independente e uma variável dependente.

Para se testar uma hipótese de mediação, segundo Baron e Keeny (1996) é necessário que estejam reunidos alguns pressupostos, sendo que para se confirmar o efeito de uma mediação, é necessário existirem três condições: a) a variável independente afete significativamente a variável mediadora e a variável dependente; b) a variável mediadora, afete significativamente a variável a variável dependente; c) a variável mediadora, afete significativamente a relação entre a variável independente e a variável dependente.

Hair et al. (2010) diz que um efeito mediador é criado, quando uma terceira variável intervém e explica a relação entre duas variáveis relacionáveis. Segundo o mesmo autor, pode ser feito de forma direta, ou indireta. Ou seja, os efeitos diretos são a variável mediadora não influência a relação entre a variável independente e a variável dependente, existindo assim, uma relação causal total entre estas duas últimas variáveis. Por outro lado, uma mediação indireta é quando a relação entre a variável independente e a variável dependente é influenciada parcialmente pela variável mediadora.

Face ao que estes autores dizem e tendo em conta o nosso estudo, em que é proposto um modelo de mediação indireta, optou-se por utilizar os critérios de MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West e Sheet, (2002).

Testou-se as mediações indiretas, através do  $z'$  (cuja fórmula podemos ver a seguir), que é um de muitos modelos que os autores fazem referência no seu estudo. O valor de  $z'$  para um nível de significância de 0,05 segundo MacKinnon et al. (2002) tem um valor crítico de 0,97.

$$z' = \frac{\alpha\beta}{\sqrt{\alpha^2\sigma_\beta^2 + \beta^2\sigma_\alpha^2}}$$

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Validação dos instrumentos face à amostra

#### 4.1.1 Comprometimento organizacional

Segundo os critérios anteriormente referidos foram validadas todas as escalas do questionário através de testes de fiabilidade. Os resultados de *Alpha Cronbach's* demonstram a existência de uma elevada consistência entre as variáveis latentes (Anexo II).

Os 19 itens que compõem o constructo foram submetidos a uma análise fatorial exploratória, em que se verificou o índice KMO, de forma a aferir a adequação dos dados para a realização da análise fatorial. Os valores de KMO sugerem uma boa relação entre variáveis manifestas (Anexo II).

Procedeu-se seguidamente à análise fatorial, utilizado o método “*maximum likelihood*” e com extrações baseadas em “*eigen value*” superior a 1, podendo neste caso surgir mais do que um fator e o método de rotação escolhido foi a rotação *Promax* com normalização *Kaiser*.

A primeira estrutura fatorial resultante (Anexo II) revela itens que saturam em fatores que não correspondem à respetiva formulação teórica, caso do item CO19c que saturou no fator normativo, e outros que são ambíguos, casos dos itens CO09a, CO05n, CO11a, que apareciam correlacionados no fator afetivo e normativo. Ou seja, os resultados obtidos sugerem um modelo de comprometimento organizacional constituído por uma forte correlação entre a componente afetiva e normativa, o que prefigura a possibilidade de um único fator, apesar da análise fatorial exploratória sugerir a presença de três fatores, conforme o modelo proposto por Meyer e Allen (1991 e 1997).

Face aos resultados apresentados na primeira AFE, nas subsequentes AF, extraiu-se o item CO019c que saturou no fator errado. Seguidamente procedeu-se à extração do item CO09a, que, de entre todos os itens que se apresentavam ambíguos, era o que apresentava maior ambiguidade.

Estes resultados conduziram à última análise fatorial exploratória, que sugerem a existência de dois fatores, isto é, o fator 1 que remete para a dimensão afetiva e o fator 2 remete-nos para a dimensão calculativa (Anexo II).

Procedeu-se, utilizando o LISREL (versão 8.8) à análise confirmatória do modelo de diversos modelos. Foram testados o modelo resultante da análise fatorial exploratória (M1), um

modelo com todos os itens que compõem as três escalas, que corresponde ao modelo do autor (M2), uma primeira solução unidimensional (M3), obtendo valores acima do que é referência. Isto levou a que, após sucessivas análises confirmatórias, se chegasse a uma última solução unidimensional (M4) só composta pelos itens CO06\_a, CO09\_a, CO11\_a, CO15\_a, CO10\_n e CO18\_n. Porém, testou-se também uma solução de análise fatorial de segunda ordem (M5), conforme podemos ver na tabela seguinte.

Importa referir que a primeira análise confirmatória sugere a extração dos itens CO01\_c que tem um valor de 0,48 e do item CO16\_c que possui um valor de 0,38 (Anexo IV). Seguidamente, realizaram-se sucessivas análises confirmatórias em que foram sendo eliminados, respetivamente, os itens CO016\_c, CO01\_c, CO17\_c e CO03\_c, que apresentaram sempre valores inferiores ao que a literatura refere como aceitável, ou seja, um *factor loading* superior a 0,5.

**Tabela 1 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo de comprometimento organizacional**

Medidas Ajust. Modelo	$\chi^2$ <Índice	DF	RMSEA ( $\leq 0,08$ )	GFI ( $\geq 0,9$ )	IFI	CFI ( $\geq 0,92$ )	$\chi^2 / df$ ( $\leq 3,0$ )	Modelo AIC <AIC
<b>M1</b> (AFE)	687,12	151	0,11	0,73	0,93	0,93	4,55	756,12
<b>M2</b> (autor)	588,01	149	0,098	0,76	0,95	0,95	3,95	670,01
<b>M3</b> (Unid.)	974,45	152	0,13	0,63	0,90	0,90	6,69	1047,45
<b>*M4</b> (Unid.)	10,38	9	0,022	0,98	1,00	1,00	1,15	34,35
<b>M5</b> (AF2 <sup>a</sup> )	687,12	151	0,11	0,73	0,93	0,93	4,55	756,12

\*c/ os itens CO06\_a, CO09\_a, CO11\_a, CO15\_a, CO10\_n e CO18\_n

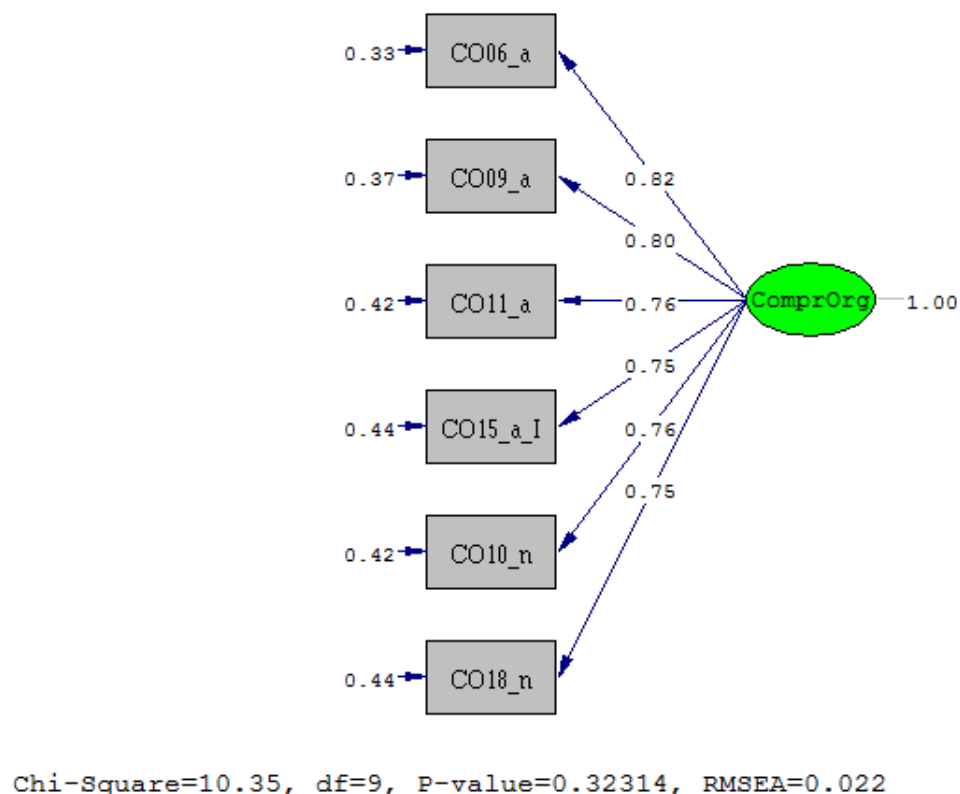
Os resultados obtidos indicam que o modelo unidimensional (M4), que é somente composto pelos itens CO06\_a, CO09\_a, CO11\_a, CO15\_a, CO10\_n e CO18\_n, é aquele que, comparativamente aos outros modelos testados evidencia uma significativa melhoria dos indicadores de bondade de ajustamento.

Face aos resultados, optamos por este modelo (M4), que sugere a existência de um perfil de comprometimento, indo contra o quadro teórico de Meyer e Allen (1991). Neste caso específico, há indícios de que existe uma forte relação entre a componente afetiva e

normativa, conforme o que é sugerido por Meyer e Parfyonova (2010). Por sua vez, os autores Meyer, Stanley e Parfyonova (2012), com base em estudos anteriores, resumiram os perfis de comprometimento a seis, ou seja, o comprometimento afetivo/dominante (AC), comprometimento normativo/dominante (NC), comportamento calculativo/dominante (CC), AC/NC dominante, AC/CC-dominante e CC/NC-dominante.

Aferimos assim que a solução fatorial final resultante dos resultados obtidos, o M4, encaixa no perfil de comprometimento AC/NC – dominante. Segundo Meyer et al. (2012), um perfil AC/NC dominante, quando comparado com os restantes perfis, reporta a colaboradores mais comprometidos, mais saudáveis, positivos e motivados, trazendo isso vantagens para a organização. Face aos resultados, decidiu-se pela utilização do modelo M4.

**Figura 2 - Diagrama da solução final, resultante da análise fatorial confirmatória das escalas do comprometimento organizacional (M4)**



#### 4.1.2 Liderança autêntica

Foram validadas todas as escalas do questionário através de testes de fiabilidade, utilizando o coeficiente *Alpha de Cronbach*. Os resultados obtidos demonstram que existe uma elevada consistência das variáveis latentes (Anexo V).

Os 16 itens que compõem o constructo foram submetidos a uma análise fatorial exploratória. Realizou-se o teste de KMO, por forma a verificar a adequação dos dados para a realização da análise fatorial. O valor do KMO confirma uma boa relação entre variáveis manifestas (Anexo V).

Realizou-se a análise fatorial, seguindo os critérios já anteriormente mencionados, sendo que os resultados obtidos (Anexo V) sugerem que não existia a necessidade de extração de nenhum item, em função do *factor loading* ser superior a 0,5.

Seguidamente procedeu-se à análise fatorial confirmatória destas escalas, utilizando o LISREL (versão 8.8).

Na primeira análise fatorial confirmatória, foram utilizados todos os itens que compõem as quatro escalas. Os resultados obtidos (Anexo V) determinaram que não existisse a necessidade de se proceder à extração de nenhum item em virtude do seu *factor loading* ser superior a 0,5, ou seja, de acordo com os critérios definidos por Hair et al. (2010). Seguidamente testou-se o modelo encontrado na análise fatorial exploratória (M1) e que corresponde ao modelo proposto pelo autor. Testou-se, seguidamente um modelo unidimensional (M2) e uma solução fatorial de segunda ordem (M3), como podemos ver na Tabela 2.

**Tabela 2 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo de liderança autêntica**

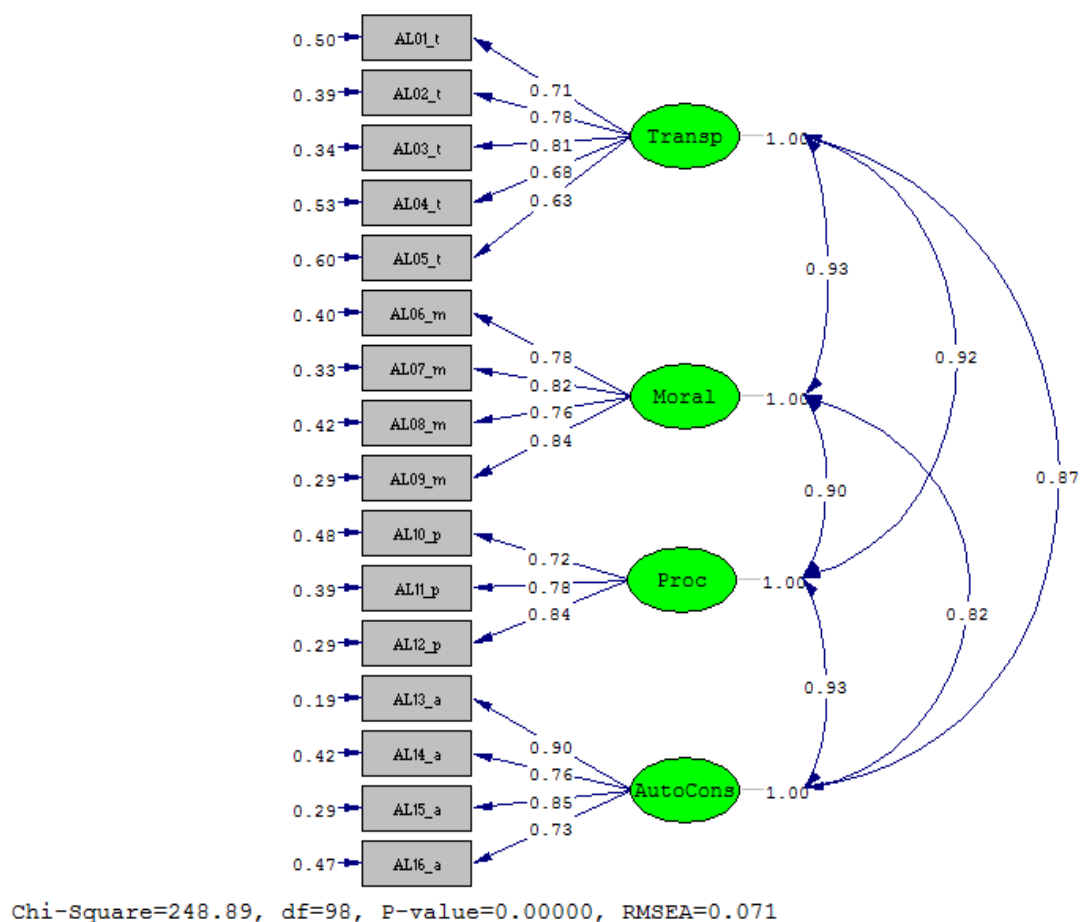
Medidas Ajust. Modelo	$\chi^2$ <Índice	DF	RMSEA ( $\leq 0,08$ )	GFI ( $\geq 0,9$ )	IFI	CFI ( $\geq 0,92$ )	$\chi^2 / df$ ( $\leq 3,0$ )	Modelo AIC <AIC
<b>M1</b> (autor)	248,89	98	0,071	0,84	0,99	0,99	2,54	324,89
<b>M2</b> (unid.)	351,57	104	0,088	0,80	0,98	0,98	3,38	415,57
<b>M3</b> (AF2 <sup>a</sup> )	256,69	100	0,071	0,84	0,99	0,99	2,57	328,59
*USA	234,7	98	0,05			0,97	2,39	
*China	176,03	98	0,06			0,95	1,83	

\*Walumbwa et al., (2008)

Tomando em consideração os valores de referência, designadamente o  $\chi^2$ , GFI, RMSEA e o Model AIC, o modelo M1 é aquele cujos resultados se aproximam mais do que é proposto pelos autores Walumbwa et al. (2008) no seu estudo, pois evidencia uma melhoria dos indicadores de bondade de ajustamento, quando comparado com os resultados obtidos pelos outros modelos, pelo que, face a estes resultados, se decidiu pela utilização do modelo M1.

Verifica-se, porém que a correlação entre as quatro dimensões são excessivamente elevadas, variando entre 0,82 e 0,93. Estes resultados sugerem uma unidimensionalidade do modelo, o que vem reforçar a decisão de se ter testado o modelo unidimensional (M2) e o modelo de análise fatorial de segunda ordem (M3), para determinar o peso de cada variável na construção de uma variável integrativa das quatro dimensões e que corresponde à liderança autêntica. Diversos autores levantam o problema da existência de variáveis latentes fortemente correlacionadas, num fraco ajustamento do modelo final, nomeadamente devido a fenómenos de multicolinearidade (Salgueiro, 2007; Marôco, 2010; Hair et al. 2010). Este modelo, isto é o modelo M1, como já referido anteriormente, evidencia uma melhoria dos indicadores de bondade de ajustamento, quando comparado com os restantes modelos, daí a opção pela sua utilização.

**Figura 3 - Diagrama da solução final, resultante da análise fatorial confirmatória das escalas de liderança autêntica (M1)**





#### 4.1.3 Capital psicológico positivo

Validaram-se todas as escalas do questionário, recorrendo ao teste de fiabilidade, utilizando o coeficiente *Alpha de Cronbach*. Os resultados obtidos demonstram uma elevada consistência entre as variáveis latentes (Anexo VI).

Todos os 12 itens que compõem o constructo foram seguidamente submetidos a uma análise fatorial exploratória, por forma a aferir a boa adequação dos dados. Realizou-se o teste de KMO, que nos deu um valor (Anexo VI) que confirma uma boa relação entre as variáveis manifestas.

Procedeu-se à análise fatorial exploratória, recorrendo ao mesmo método já anteriormente referenciado e utilizado nos dois anteriores constructos.

Os resultados da primeira solução fatorial resultaram na necessidade de se proceder à extração do item PC08res, no quarto fator, por apresentar uma carga fatorial inferior a 0,5.

Contudo, realizaram-se várias análises fatoriais que originaram a necessidade de se proceder à eliminação, respetivamente, dos itens PC08\_res, PC11\_ot e PC12\_ot, que obtiveram resultados que não contribuíam para a explicação dos respetivos constructos latentes.

Isto conduziu-nos a uma solução fatorial final (Anexo VI), em que os itens relacionados à dimensão otimismo não estão incluídos em nenhum fator, pois foram excluídos em anteriores análises fatoriais.

Face a isto, a estrutura fatorial resultante, revela itens que saturam em fatores que não correspondem à respetiva formulação teórica, caso do item PC04esp, que saturou no fator resiliência, isto tendo em conta que o fator 1 é autoeficácia, o fator 2 a esperança e o fator 3 a resiliência.

Utilizando o LISREL (versão 8.8), procedeu-se à análise fatorial confirmatória dos diversos modelos. Testou-se a solução fatorial resultante da última análise fatorial exploratória, o modelo M1, um modelo com todos os itens que compõem as quatro escalas, e que corresponde ao modelo proposto pelo autor (M2), tendo-se aferido face aos resultados, a necessidade de se proceder à eliminação do item PC08\_res em virtude de apresentar um valor abaixo de 0,27 (Anexo VII), o que vai contra os critérios definidos por Hair et al. (2010), que estabelece 0,5 como valor mínimo do *factor loading*. Isso originou a que se procedesse a uma segunda análise confirmatória sem o item PC08\_res, verificando-se que os índices de

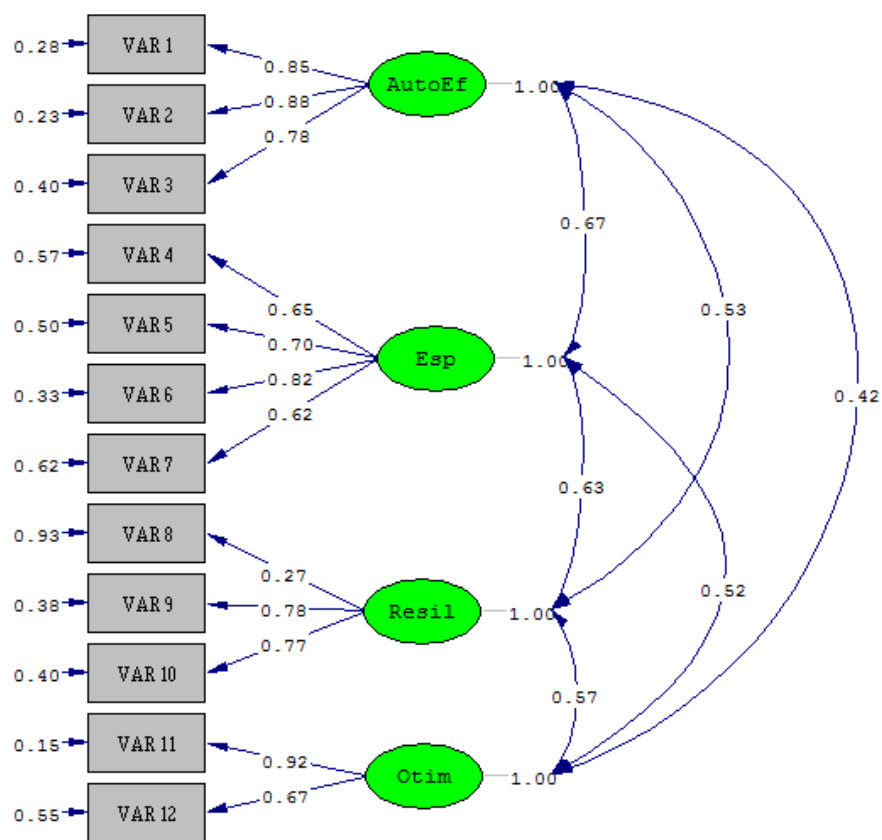
ajustamento pioraram. Seguidamente testaram-se o modelo unidimensional (M3) e o modelo fatorial de segunda ordem (M4), como podemos ver na Tabela 3.

**Tabela 3 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo de capital psicológico positivo**

Modelo \ Medidas Ajust.	$\chi^2$ <Índice	DF	RMSEA ( $\leq 0,08$ )	GFI ( $\geq 0,9$ )	IFI	CFI ( $\geq 0,92$ )	$\chi^2 / df$ ( $\leq 3,0$ )	Modelo AIC <AIC
<b>M1</b> (AFE)	202,01	27	0,15	0,78	0,92	0,92	7,48	238,01
<b>M2</b> (autor)	84,63	48	0,050	0,92	0,99	0,99	1,76	144,63
<b>M3</b> (Unid.)	312,17	54	0,12	0,70	0,91	0,91	5,78	360,17
<b>M4</b> (AF2 <sup>a</sup> )	87,32	50	0,049	0,92	0,99	0,99	1,75	143,32

Analisando os resultados dos indicadores de todas as soluções fatoriais, podemos aferir que a segunda solução fatorial encontrada, ou seja, o M2 é aquela que evidência uma bondade de ajustamento mais aceitável, apesar de existirem indicadores com valores acima da referência. Ou seja, o valor de RMSEA de 0,05 indica um bom ajustamento, isto segundo Salgueiro (2007). O valor de GFI e  $\chi^2/DF$ , comparativamente às outras soluções fatoriais, é bastante aceitável. De referir ainda que mesmo tendo em consideração que a dimensão otimismo seja só composta por dois itens, o que vai contra ao que é estabelecido por Hair et al. (2010), que nos diz que o número mínimo aceitável de itens por fator deve ser preferencialmente quatro, esta solução fatorial final (M2) vai ao encontro do quadro teórico proposto pelos autores Luthans et al. (2007). Assim, face aos resultados, decidiu-se pela utilização do modelo M2.

**Figura 4 - Diagrama da solução final, resultante da análise fatorial confirmatória das escalas do capital psicológico positivo (M2)**



Chi-Square=84.63, df=48, P-value=0.00087, RMSEA=0.050

## **4.2 Teste das hipóteses e comparação dos modelos**

Como resultado da análise confirmatória, e da possibilidade de utilizar a liderança autêntica como um constructo global, por razões de multicolinearidade entre dimensões, possibilidade essa, já anteriormente sugerida por Walumbwa et al. (2008), o capital psicológico positivo como constructo multidimensional e o perfil de comprometimento organizacional, surgiram novas correlações e hipóteses.

### **4.2.1 Estatísticas descritivas**

#### **4.2.1.1 Médias, desvios-padrão e correlações**

Apresentam-se na Tabela 4, as estatísticas descritivas, das variáveis latentes que fazem parte deste estudo.

Os valores apresentados na tabela foram ponderados tendo em conta o *factor loading* dos itens que compõem cada variável dos modelos resultantes da análise confirmatória (os modelos com melhor índice de bondade de ajustamento).

**Tabela 4 - Médias, desvios - padrão e correlações**

		M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1 - L. A.</b> (global)	(0 - 4)	1,75	0,676	(0,942)*									
<b>2 - Transp. Relac.</b> (L. A.)	(0 - 4)	1,68	0,659	0,312**	(0,824)*								
<b>3 - Pers. M. Inter.</b> (L. A.)	(0 - 4)	1,89	0,794	0,274**	0,783**	(0,851)*							
<b>4 - Proc. Eq. Infor.</b> (L. A.)	(0 - 4)	1,68	0,793	0,273**	0,748**	0,753**	(0,787)*						
<b>5 - Autoconsc.</b> (L. A.)	(0 - 4)	1,76	0,798	0,182**	0,721**	0,713**	0,762**	(0,864)*					
<b>6 - C. O.</b>	(1 - 7)	3,56	1,312	0,202**	0,256**	0,321**	0,278**	0,281**	(0,864)*				
<b>7 - Autoeficácia</b> (PsyCap)	(1 - 6)	3,91	0,902	0,910**	0,216**	0,262**	0,312**	0,215**	0,393**	(0,834)*			
<b>8- Esperança</b> (PsyCap)	(1 - 6)	3,12	0,639	0,906**	0,237**	0,260**	0,258**	0,236**	0,442**	0,547**	(0,746)*		
<b>9 - Resiliência</b> (PsyCap)	(1 - 6)	2,76	0,559	0,891**	0,149**	0,171**	0,157**	0,176**	0,190**	0,398**	0,430**	(0,487)*	
<b>10 - Otimismo</b> (PsyCap)	(1 - 6)	3,47	0,916	0,889**	0,139**	0,203**	0,174**	0,217**	0,352**	0,335**	0,382**	0,360**	(0,717)*

\* *Alphas Cronbach*

\*\*A correlação é significativa ao nível 0,01 (2 extremidades)

Verifica-se, tendo em conta a amplitude da escala usada (0 – 4) para medir a liderança autêntica, que o valor médio obtido pela liderança autêntica enquanto constructo global e pelas suas quatro dimensões, se encontra ligeiramente abaixo do ponto médio da escala, que é de 2,5. Pode-se a verificar também, que os resultados apontam para correlações positivas moderadas entre dimensões, o que vai ao encontro do quadro teórico proposto por diversos autores, como por exemplo Walumbwa et al. (2008).

No caso do comprometimento, a média obtida, é ligeiramente superior ao ponto médio da escala de resposta (1 – 7), que é de 3,5.

Analisando a média obtida pelas dimensões que compõem o capital psicológico, tendo em conta a escala usada (1 – 6), podemos aferir que à exceção da dimensão resiliência, que apresenta uma média ligeiramente mais baixa, todas as outras dimensões do capital psicológico positivo apresentam valores superiores ao ponto médio da escala que é de 3, sendo que se pode verificar também, que todas as variáveis se correlacionam positivamente entre si, moderadamente, o que vai ao encontro do quadro teórico, isto é que as quatro dimensões do capital psicológico positivo interagem entre si (Luthans et al. 2007).

Concluindo, verifica-se que todas as correlações entre variáveis são positivas, e que as mais significativas se verificam entre as dimensões da liderança autêntica e do capital psicológico positivo.

#### 4.2.2 Teste de hipóteses e modelo final

Apesar dos dados dos resultados obtidos justificarem uma abordagem unidimensional da liderança autêntica, optou-se por manter as quatro dimensões conforme estabelecido pelos autores (Walumbwa et al. 2008).

O modelo proposto convergiu e apresentou indicadores de bondade de ajustamento considerados como aceitáveis (Tabela 5).

**Tabela 5 – Medidas de bondade do ajustamento do modelo proposto**

$\chi^2$ <Índice	DF	RMSEA ( $\leq 0,08$ )	GFI ( $\geq 0,9$ )	IFI	CFI ( $\geq 0,92$ )	$\chi^2 / df$ ( $\leq 3,0$ )	Modelo AIC <AIC
795,52	491	0,045	0,79	0,98	0,98	1,62	1003,52

No entanto, verifica-se que as relações estruturais entre as variáveis latentes que correspondem às dimensões da liderança autêntica (apesar de serem elevadas) e as variáveis que correspondem ao capital psicológico positivo e ao comprometimento organizacional apresentam um *t-value* inferior a 1,96 pelo que não são estatisticamente significativas (Tabela 6).

**Tabela 6 - Relações estruturais**

	<b>Transp. Relacional</b> (L. A.)	<b>Autoconsciência</b> (L. A.)	<b>Pers. moral interna</b> (L. A.)	<b>Proc. equil. Informação</b> (L. A.)
<b>Autoeficácia</b> (PsyCap)	- 0,84 (1,19)	-0,86 (1,41)	0,10 (0,21)	1,94 (1,68)
<b>Esperança</b> (PsyCap)	- 0,37 (0,77)	- 0,10 (0,28)	0,39 (1,01)	0,41 (0,69)
<b>Resiliência</b> (PsyCap)	- 0,20 (0,44)	0,33 (0,83)	0,36 (0,99)	- 0,20 (0,30)
<b>Otimismo</b> (PsyCap)	- 0,69 (1,49)	0,59 (1,43)	0,67 (1,52)	- 0,26 (0,39)
<b>Comprometimento Organizacional</b>	0,18 (0,32)	0,42 (0,77)	0,37 (0,86)	- 0,74 (0,75)

Tendo em conta que a relação entre variáveis varia entre - 1 e 1 existem valores que não são aceitáveis, como, por exemplo, o valor da estimativa entre a dimensão processamento equilibrado de informação (L. A.) e autoeficácia (PsyCap), que é de 1,94 (*t-value* de 1,68), pelo que não é estatisticamente aceitável, pois põe em causa o modelo proposto na sua componente liderança autêntica.

Verificou-se que o valor da estimativa da relação entre liderança autêntica não era estatisticamente significativo, pelo que se optou por correr um novo modelo sem esta relação. Estes resultados sugerem assim uma forte influência do fenómeno de multicolinearidade conforme já anteriormente referido, pelo que optou-se por testar um modelo em que a liderança autêntica aparece como um constructo latente unidimensional. Este novo modelo, apresenta medidas de bondade ajustamento aceitáveis (Tabela 7).

**Tabela 7 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo global final**

$\chi^2$ (<Índice)	DF	RMSEA ( $\leq 0,08$ )	GFI ( $\geq 0,9$ )	IFI	CFI ( $\geq 0,92$ )	$\chi^2 / df$ ( $\leq 3,0$ )	Modelo AIC (<AIC)
936,89	513	0,052	0,77	0,98	0,98	1,826	1100,89

A análise das estimativas estandardizadas das equações existentes permitiram estudar as hipóteses estabelecidas, conforme se apresenta na Tabela 8.

**Tabela 8 - Teste de hipóteses do modelo global final**

Hipóteses	Estimativa Estandarizada	<i>t-values</i> ( $\geq 1,96$ )	Conclusão
<b>H1</b> A liderança autêntica influência positivamente o comprometimento	0,15	2,36	<b>Não rejeitada</b>
<b>H2a</b> A liderança autêntica influência positivamente a autoeficácia	0,22	3,54	<b>Não rejeitada</b>
<b>H2b</b> A liderança autêntica influência positivamente a esperança	0,19	3,00	<b>Não rejeitada</b>
<b>H2c</b> A liderança autêntica influência positivamente a resiliência	- -	- -	<b>Rejeitada</b>
<b>H2d</b> A liderança autêntica influência positivamente o otimismo	0,15	2,09	<b>Não rejeitada</b>
<b>H3a</b> A autoeficácia influência positivamente o comprometimento	0,20	2,16	<b>Não rejeitada</b>
<b>H3b</b> A esperança influência positivamente o comprometimento	0,33	2,71	<b>Não rejeitada</b>
<b>H3c</b> A resiliência influência positivamente o comprometimento	- 0,23	2,01	<b>Não rejeitada</b>
<b>H3d</b> O otimismo influência positivamente o comprometimento	0,26	2,71	<b>Não rejeitada</b>

Verificou-se que a liderança autêntica exerce uma relação de influência sobre o comprometimento organizacional (H1 não rejeitada), não sendo porém a mesma muito significativa.

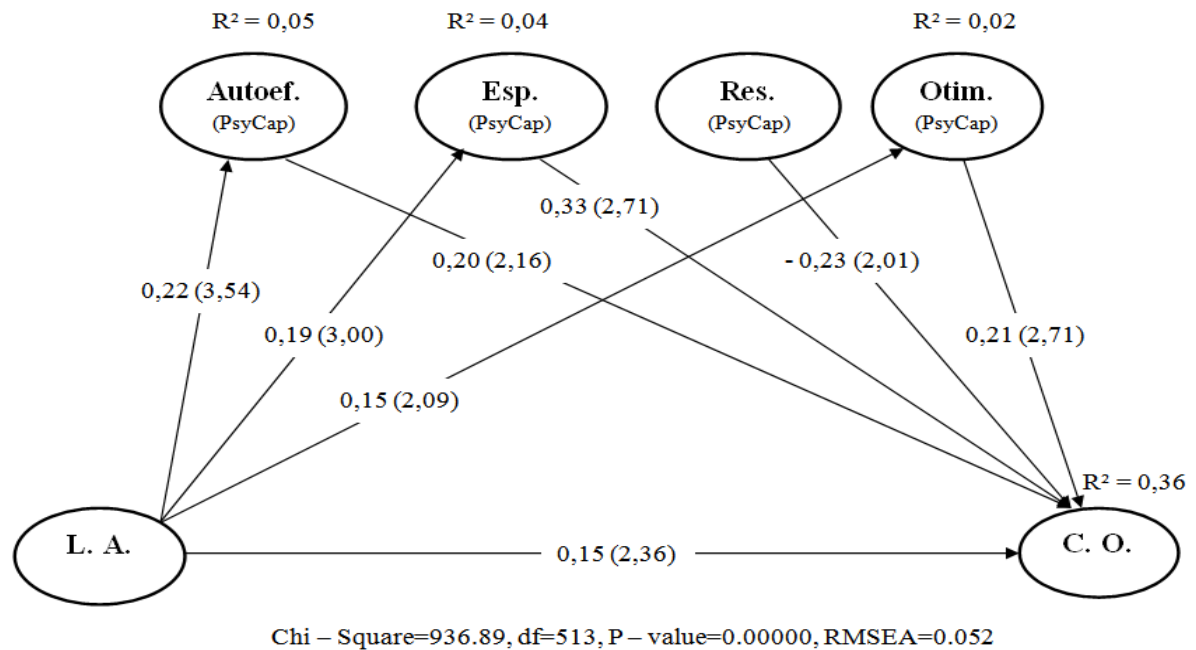
Quanto à influência da liderança autêntica sobre as quatro dimensões do capital psicológico positivo, observa-se que existe uma relação significativa sobre a dimensão autoeficácia esperança (H2a não rejeitada), a dimensão esperança (H2b não rejeitada) é pouco significativa sobre a dimensão otimismo (H2d não rejeitada). A hipótese que pressupõe que a liderança autêntica influência a resiliência (H2c) foi rejeitada, em função dos valores estatísticos resultantes da análise não serem estatisticamente significativos.

Por fim, quanto à influência que cada uma das dimensões do capital psicológico exerce sobre o perfil de comprometimento, aferimos que todas as hipóteses levantadas (H3a; H3b; H3c e H3d), não foram rejeitadas. Contudo, podemos verificar que a hipótese que pressupôs a



influência da resiliência sobre o comprometimento organizacional (H3c) apresenta uma estimativa estandardizada negativa (- 0,23) e o valor de *t-values* é pouco significativo.

**Figura 5 - Diagrama do modelo global final**



Analisando o diagrama do modelo final global, podemos aferir que, tendo em conta que a liderança autêntica surge no estudo como preditor do capital psicológico positivo (variável dependente), das suas quatro dimensões a que obteve um maior  $R^2$  foi a dimensão autoeficácia com  $R^2 = 0,05$ , ou seja, a dimensão autoeficácia é em 5% da sua variabilidade explicada pela liderança autêntica.

Quanto à liderança autêntica como preditor do comprometimento organizacional (variável dependente), podemos verificar que 36% ( $R^2 = 0,36$ ) da sua variância total pode ser explicada pela liderança autêntica.

#### 4.2.3 Análise dos Efeitos de Mediação

Utilizando as recomendações dos autores anteriormente referidos, testou-se com base no modelo acima apresentado as três mediações presentes no modelo global final. Ou seja, a liderança autêntica influencia o comprometimento organizacional através da mediação de três das dimensões do capital psicológico positivo (autoeficácia; esperança e otimismo).

Quanto à mediação liderança autêntica / autoeficácia / comprometimento organizacional, verificou-se um valor de  $z'$  de 1,57, pelo que é significativa. O mesmo ocorre na mediação

liderança autêntica / esperança / comprometimento organizacional em que o valor de  $z'$  é de 1,69, e na mediação liderança autêntica / otimismo / comprometimento organização cujo valor de  $z'$  é de 1,52.

#### **4.3 Discussão dos resultados**

Através do tratamento estatístico dos dados obtidos, utilizando as diversas técnicas já mencionadas, pretendeu-se responder à questão de partida proposta para esta investigação e testar as hipóteses formuladas.

Os resultados confirmam as hipóteses inicialmente mencionadas no modelo proposto. Isto é, para o facto das perceções de liderança autêntica influenciarem positivamente o comprometimento organizacional, principalmente a componente afetiva, conforme o que é sugerido, confirmando-se assim a H1. Isto vai ao encontro do que é proposto por Walumbwa et al. (2008), ou seja, que a liderança autêntica tem influência sobre a componente afetiva.

Tendo em consideração os resultados obtidos pela análise confirmatória do comprometimento organizacional que sugerem um perfil de comprometimento AC/NC dominante, podemos dizer que a liderança autêntica exerce também influência sobre a dimensão normativa.

Os resultados confirmam também H2 e H3 (modelo proposto), ou seja, a percepção de que a liderança autêntica influencia o capital psicológico positivo e a percepção de que o capital psicológico positivo influencia positivamente o comprometimento organizacional.

Isto vai ao encontro do quadro teórico, proposto por diversos autores. Isto é, que as atitudes e comportamentos do líder autêntico influenciam e estimulam o capital psicológico dos seus seguidores e que o capital psicológico positivo influencia, positivamente, o desempenho e o comprometimento organizacional (Gardner et al. 2005; Avolio et al. 2004; Ilies et al. 2005; Norman et al. 2005; Luthans et al. 2007; Luthans et al. 2008; Avey et al. 2011).

Os resultados finais obtidos, apontam para a não rejeição das hipóteses de que a liderança autêntica influencia positivamente a autoeficácia (H2a), a liderança autêntica influencia positivamente a esperança (H2b) e a liderança autêntica influencia positivamente o otimismo (H2d). Estes resultados confirmam o que é sugerido por diversos autores, ou seja, que o líder autêntico, através do seu comportamento influencia e estimula as diferentes PsyCaps dos seus seguidores (Avolio et al. 2004; Yammarino, 2008; Ilies et al. 2005; Norman et al. 2005).

Porém, os resultados sugerem a rejeição da hipótese de que a liderança autêntica influencia positivamente a resiliência (H2c), o que vai contra o que é apontado por alguns autores, que referem nos seus estudos que a liderança autêntica influencia a resiliência, e que consequentemente, influencia positivamente o desempenho e o comprometimento organizacional (Avolio et al. 2004; Norman et al. 2005; Walumbwa et al. 2008; Luthans et al. 2005 e Luthans, Youssef e Avolio, 2006).

Por último, os resultados apontam para a não rejeição das hipóteses; a autoeficácia influencia positivamente o comprometimento (H3a); a esperança influencia positivamente o comprometimento (H3b); a resiliência influencia positivamente o comprometimento (H3c) e o otimismo influencia positivamente o comprometimento (H3d). Isto corrobora o que é sugerido por diversos autores, que aferem de que todas as dimensões do capital psicológico positivo estão correlacionadas positivamente com o comprometimento organizacional (Avey et al. 2011; Luthans et al. 2005 e Luthans, Youssef e Avolio, 2006).

Em suma, os resultados finais obtidos confirmam que o capital psicológico positivo é uma mediadora da relação entre liderança autêntica e comprometimento organizacional.

## **5. CONCLUSÕES**

### **5.1 Conclusões finais**

Os resultados finais, sugerem a unidimensionalidade do constructo de liderança autêntica, na medida em que se obtiveram fortes correlações entre as quatro dimensões e elevados valores das relações de determinação das dimensões, na formação do constructo de segunda ordem de liderança autêntica. Este facto origina a utilização do constructo de liderança autêntica, como um constructo latente unidimensional, devido ao fenómeno de multicolinearidade.

Um dos resultados mais interessantes sugere que a resiliência possa determinar o comprometimento organizacional (hipótese H3c). Ou seja, quanto maior for a resiliência do indivíduo, menor será o seu comprometimento organizacional com a organização, particularmente na sua dimensão moral, isto é, afetiva e normativa, na linha do perfil dever moral estabelecido por Meyer e Parfftonova (2010).

Os estudos organizacionais que incluem a resiliência são recentes, isso apesar de ser há muito conhecida na psicologia, só recentemente foi aferido que satisfaz os critérios POB (Luthans, 2002; Luthans e Youssef, 2004; Lopes e Cunha, 2005).

Este constructo surge definido como “a capacidade psicológica positiva de reagir à adversidade, incerteza, conflito, fracasso e até a mudanças positivas, progresso ou aumento de responsabilidade” (Luthnas, 2002, p. 702).

Não sendo uma característica específica e nem unicamente passível de ser potenciada ao nível organizacional, face à sua importância para os objetivos e estratégia organizacional e tendo em conta o atual contexto organizacional, as organizações devem implementar estratégias que visem o seu desenvolvimento, em virtude de isso se poder traduzir em vantagem competitiva (Luthans e Youssef, 2004). Contudo, os mesmos autores advogam que o fracasso dessas estratégias podem conduzir a resultados indesejados e prejudiciais para ambas as partes, e sugerem mesmos, que a resiliência é uma longa jornada ao longo da vida, que faz parte do processo de desenvolvimento das pessoas, tendo em conta o contexto e o ambiente à sua volta, e que é um processo e não um objetivo.

Face aos resultados obtidos, questiona-se sobre a própria natureza da resiliência, isto é, ser um constructo, ao contrário das outras dimensões do capital psicológico positivo, mais pessoal e por isso não ser determinada por variáveis externas ao indivíduo, tais como a liderança autêntica.

Estes resultados, mais do que pôr em causa um quadro estabelecido, poderão ser um fator de desenvolvimento de novos estudos, alinhando-se na perspetiva de Popper (2003) da necessidade da refutação das conjunturas (um determinado quadro teórico estabelecido) para o progresso desse mesmo quadro teórico.

Nesta linha, questiona-se o posicionamento da resiliência na sua influência no comprometimento organizacional, comparando com outros constructos, quer de natureza negativa, tais como o cinismo organizacional (Assis e Nascimento, 2014) ou a determinação positiva entre o comprometimento organizacional normativo e a negligência encontrada por Nascimento (2010).

## **5.2 Limitações do estudo**

Uma das principais limitações está diretamente relacionada, com o facto do questionário que foi lançado e que recolhe os dados das três variáveis ter sido em simultâneo, ser um pouco extenso, podendo isso ter dado origem a respostas menos fidedignas, o que certamente acabou por ter impacto nos dados obtidos.

Uma segunda limitação tem a ver com o atual contexto organizacional e social, vivido pelos indivíduos. Os atuais condicionalismos, podem levar a que a pessoa se situe dentro da organização de forma condicionada e olhe para os seus líderes com desconfiança. Essa realidade pode ter tido influência na forma como os indivíduos deram as respostas e na sua predisposição para responder ao questionário.

Uma terceira limitação recai sobre o conhecimento que a pessoa tem de si própria, pois isso pode ter tido influência nas respostas ao questionário, principalmente no que toca ao capital psicológico positivo, em virtude do instrumento utilizado como referência para a obtenção de dados sobre esse constructo (PCQ – 12) obrigar a que os indivíduos se analisem e autoconheçam.

Por fim, uma quarta e última limitação, tem a ver com o facto de a amostra ser obtida em indivíduos trabalhadores/estudantes, que exercem a sua atividade profissional em organizações privadas e públicas. Ou seja, as respostas dadas pelos indivíduos que exercem a sua atividade profissional no setor público podem ter sido condicionadas em função da própria orgânica do organismo. Isso pode explicar, em parte, alguma discrepância nos resultados obtidos.

### **5.3 Estudos futuros**

Como podemos verificar pelos resultados finais obtidos, a liderança autêntica não obteve qualquer relação com a dimensão resiliência, bem como os resultados apontam para que esta dimensão do capital psicológico positivo influencie negativamente o comprometimento organizacional.

Face a estes resultados e a todas as evidências teóricas apontarem precisamente no sentido inverso, como podemos constatar anteriormente, sugere-se que faça um estudo longitudinal (pois garante-se uma maior fiabilidade dos dados), entre as dimensões das três variáveis aqui em estudo, em contextos culturais e socioeconómicos diferentes e se compare os resultados, com os obtidos por este estudo, para se poder aferir se existe uma outra qualquer variável que possa justificar estes resultados.

Uma outra sugestão poderia passar por estudar somente a relação entre as dimensões do capital psicológico positivo e o comprometimento organizacional, em contextos socioeconómicos semelhantes ao nosso.

Tendo em conta a dimensão da nossa amostra e os setores de atividade abrangidos, poderia explorar-se o impacto da liderança autêntica no comprometimento dos colaboradores, numa organização que opere em diversos países, e comparar os resultados por forma a aferir se existem outras variáveis que possam interferir nessa relação.

Por fim, tendo em conta o que Luthans et al. (2007) dizem, ou seja, que se deve investir no PsyCap como um todo, em que se aferisse o impacto do líder autêntico nos seus seguidores, por exemplo, na produtividade, bem-estar e comportamentos de cidadania, em duas equipas distintas, em que numa só se investia em algumas das dimensões do PsyCap e, na outra, em todas as dimensões.

Isto poderia comprovar não só o que é defendido pelos autores, como Luthans et al. (2007), mas também comprovar o que Gardner et al. (2005) e Walumbwa et al. (2008) referem nos seus estudos, ou seja, que ambas as variáveis são importantes em contexto organizacional.

### **5.4 Reflexão final**

Num mundo atual, cada vez mais competitivo e globalizado, muitas são as transformações que têm ocorrido ao nível social e organizacional.

Fruto da percepção, por parte dos gestores, de que os seus colaboradores se sentem cada vez menos comprometidos para com a organização, face às contingências atuais, e de terem a noção do quanto isso pode ser importante para a estratégia e para o cumprimento de metas organizacionais, foi detetada a necessidade de implementar medidas para inverter esta tendência.

Por outro lado, os aspetos ligados à liderança, estão na ordem do dia. Devido em parte à existência de cada vez mais falências de grandes grupos económicos e do aumento da concorrência entre organizações por nichos de mercado, levou ao despertar para estas problemáticas na prática corrente da Gestão de Recursos Humanos.

Apesar da existência de vários estudos sobre o impacto do comprometimento, embora já antigos e de existir uma relação direta com a liderança, levou, recentemente ao aparecimento de novas tipologias de liderança, que podem ter um maior impacto sobre o comprometimento e inverter a situação atual.

Como consequência direta do acima descrito, ressurgiu, recentemente, o interesse pelo estudo do comprometimento organizacional e por tudo o que lhe possa estar associado positivamente, como é o caso da liderança autêntica e do capital psicológico positivo.

Em suma, este estudo tinha por objetivo, testar se o capital psicológico positivo é uma mediadora entre a liderança autêntica e o comprometimento organizacional, e, face à quase inexistência de estudos que correlacionem estas três variáveis e para o reconhecer da importância que estas variáveis têm em contexto organizacional.

Por último, espera-se não só que os resultados encontrados no presente estudo, possam contribuir para o avanço do conhecimento científico, mas também para aumentar o interesse no estudo destas três variáveis e consequentemente, para o surgimento de estudos que possam justificar estes resultados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49: 252-276.
- Avey, J. B., Luthans, F., Mhatre, K. H., (2008), A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29(5): 705–711
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 22: 127-152.
- Avolio, B. J., e Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, Vol. 16: 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15: 801-823.
- Assis, Dirce J. P. F. M. S., Nascimento, J. L. P. R., (2014). *O papel do comprometimento profissional na relação entre o cinismo e o comprometimento organizacional: um modelo conceptual*. XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica, 6, 7, 8 Fevereiro, Leiria
- Baron, R. M., e Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51(6): 1173-1182
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, Vol. 66: 32-42.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso. (2007). *Manuel de Comportamento Organizacional e Gestão* (6 ed.). Lisboa: Editora RH.
- Gardner T, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16: 343-372.
- Gefen, D., Straub, D.W., & Boudreau, M.C. (2000) Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Commun AIS*, Vol. 4: 1-77.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87(2): 268-279.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.). *Handbook of positive psychology*, 382-394. Oxford, UK: Oxford University Press.



- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7a ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2 ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16: 373-394.
- Viseu, J., Jesus, S. N., Reus, C., Nunes, H., Cara-Linda, I., (2012). Capital Psicológico e sua avaliação com o PCQ-12. *ECOS – Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, Vol. 2, nº 1
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, Vol. 14: 1-26.
- Lopes, M. P. (2013). A Dialectical Approach to Positive Organizational Studies. *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 3: 185-195.
- Lopes, M. P., & Cunha, M. P. (2005). Mindpower: O Valor do Capital Psicológico Positivo. *positivo.RH Magazine*, Vol. 41: 30-41.
- Luthans, F., (2002). The need for meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23: 695 - 706
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: a positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds). *Positive Organizational Scholarship*, 241-258 Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2006). The high impact leader: moments matter in accelerating authentic leadership development. *New York, NY: McGraw-Hill*.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *To appear in Organizational Dynamics*, Vol. 33(2): 1-36.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personal Psychology*, 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F., & Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, Vol. 1(2): 249-271.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, Vol. 47(1): 45-50.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. (2006). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behaviour. In C. L Cooper & D. Nelson (Eds). *Positive organizational behaviour: Accentuating the positive at work*. Thousand Oaks, C.A.

- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., e Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, Vol. 7(1): 83-104
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com SPSS Statistics* (5ªed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review*, Vol. 11: 299-326.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, nº1.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment en the Workplace: Theory, Research and Application*. California. SAGE.
- Meyer, Jonh P., Allen, Natalie J., Topnytsky, Laryssa (1997). *Commitment in a Changing World of Work*. The University of Western Ontario
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of VVocational Behavior*, Vol. 61(1): 20-52.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, Vol. 20(4): 283–294.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80(1): 1–16.
- Nascimento, J. L. P. R., (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho*. Tese de Doutorado em Gestão, ISCSTE - IUL
- Nascimento, Lopes, & Salgueiro. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 4, nº1: 115-133.
- Ng., T. W., & Feldman, D. C. (2008). Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73: 268-277.

Norman, S., Luthans, B., & Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 12(2): 55-64.

Popper, K., (2003). *Conjunturas e refutações*. Editora Almedina

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). Manual de Investigação em Ciências Sociais - Trajectos (5 ed.). (G. Valente, Ed., J. M. Marques, & M. A. Carvalho, Trads.) Lisboa: Gradiva.

Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica – Afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43 (4), 25-35.

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, Vol. 65: 429-437.

Salgueiro, M. (2007). Modelos de equações estruturais: Aplicações com LISREL. Lisboa: ISCTE.

Seco, V., & Lopes, M. P. (2013). Calling for Authentic Leadership: The Moderator Role of Calling on the Relationship between Authentic Leadership and Work Engagement. *Open Journal of Leadership*, Vol.2, No.4: 95-102.

Seligman, M. E. (2005). Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.). *Handbook of positive psychology*. Oxford University Press.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21: 901–914.

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, Vol. 34, 1: 89-126.

Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behaviour: A meso. Multi-level perspective. *Leadership Quarterly*, Vol. 19(6): 693-707.

Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, Vol. 33(5): 774-8

## **ANEXOS**

### **Anexo I - Questionário**

## ***QUESTIONÁRIO***

Este questionário foi desenvolvido no âmbito da Tese de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Este questionário, que é composto por três secções e demora cerca de 5 minutos a ser preenchido, é dirigido a colaboradores de vários sectores de atividade com o objetivo de obter a sua opinião, acerca de um conjunto de comportamentos e perceções sobre o trabalho.

O questionário é anónimo e confidencial, pelo que não é necessário qualquer tipo de identificação, pessoal ou organizacional. Apenas se pretende recolher, a sua opinião sobre alguns dados comportamentais e biográficos no sentido de caracterizar o grupo em estudo.

Solicita-se que responda a todas as questões com sinceridade e não tendo em linha de conta comportamentos sociais tidos por mais corretos. Os resultados deste estudo dependem da honestidade das respostas, bem como pela resposta à totalidade das questões.

**Não existem respostas erradas ou certas, apenas respostas.**

**Após o preenchimento, o questionário deverá ser devolvido ao remetente.**

**Muito Obrigado pela sua colaboração!**

A) Por favor, refira a frequência com que **o seu líder** adota os seguintes comportamentos.

0 Nunca	1 Uma vez ou outra	2 Por vezes	3 Com alguma frequência	4 Frequentemente, senão sempre
------------	--------------------------	----------------	-------------------------------	--------------------------------------

Utilize a seguinte escala, colando à frente de cada afirmação um X correspondente à sua resposta.

**O(a) meu (minha) Líder:**

		Nunca	Uma vez ou outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente , senão sempre
01	Diz exatamente o que pensa	0	1	2	3	4
02	-----	0	1	2	3	4
03	Encoraja todos a dizer o que pensam	0	1	2	3	4
04	-----	0	1	2	3	4
05	-----	0	1	2	3	4
06	As suas ações são consistentes com as suas crenças	0	1	2	3	4
07	-----	0	1	2	3	4
08	Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais	0	1	2	3	4
09	-----	0	1	2	3	4
10	Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas	0	1	2	3	4
11	Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão	0	1	2	3	4
12	-----	0	1	2	3	4
13	Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as interações com elas	0	1	2	3	4
14	-----	0	1	2	3	4
15	-----	0	1	2	3	4
16	Compreende como as suas ações têm impacto nos outros	0	1	2	3	4

**B) Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação ao Organismo onde trabalha atualmente, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das sete possíveis alternativas.**

1 Discordo Totalmente	2 Discordo Moderadamente	3 Discordo Ligeiramente	4 Não concordo, Nem Discordo	5 Concordo Ligeiramente	6 Concordo Moderadamente	7 Concordo Totalmente
-----------------------------	--------------------------------	-------------------------------	--	-------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

		Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
01	Acredito que há muito poucas alternativas, para poder pensar em sair deste organismo.	1	2	3	4	5	6	7
02	Não me sinto “emocionalmente ligado” a este organismo.	1	2	3	4	5	6	7
03	Seria materialmente, muito penalizador para mim, neste momento, sair deste organismo, mesmo que o pudesse fazer.	1	2	3	4	5	6	7
04	Eu não iria deixar este organismo neste momento, porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	1	2	3	4	5	6	7
05	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer no organismo onde estou atualmente	1	2	3	4	5	6	7
06	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
07	Não me sinto como “fazendo parte da família” neste organismo.	1	2	3	4	5	6	7
08	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar este organismo no presente momento.	1	2	3	4	5	6	7
09	Na realidade sinto os problemas deste organismo como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
10	Esta empresa merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
11	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira neste organismo.	1	2	3	4	5	6	7
12	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	1	2	3	4	5	6	7

		Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
13	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque um outro organismo poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5	6	7
14	Neste momento, manter-me neste organismo é, tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
15	Não me sinto como fazendo parte deste organismo.	1	2	3	4	5	6	7
16	Uma das consequências negativas para mim, se saísse deste organismo, resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7
17	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair deste organismo neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
18	Sinto que tenho um grande dever para com este organismo.	1	2	3	4	5	6	7
19	Como já dei tanto a este organismo, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar num outro.	1	2	3	4	5	6	7

**C)** No seguinte questionário, estão algumas **questões relativas a si**. Usando a seguinte escala representada em baixo, assinale com X o seu grau de concordância ou discordância.

1	2	3	4	5	6
Discordo fortemente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo fortemente

		Discordo fortemente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo fortemente
01	Sinto confiança a representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão.	1	2	3	4	5	6
02	-----	1	2	3	4	5	6
03	-----	1	2	3	4	5	6
04	Se sentir que estou bloqueado no trabalho, penso em muitas formas de solucionar.	1	2	3	4	5	6
05	-----.	1	2	3	4	5	6

		Discordo fortemente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo fortemente
06	-----	1	2	3	4	5	6
07	Nesta altura, estou a atingir os objetivos de trabalho que defini para mim próprio.	1	2	3	4	5	6
08	-----	1	2	3	4	5	6
09	Habitualmente lido com as questões stressantes com facilidade.	1	2	3	4	5	6
10	-----	1	2	3	4	5	6
11	Vejo sempre o lado bom das coisas sobre o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
12	-----	1	2	3	4	5	6

No sentido de se caracterizar o grupo que respondeu a estes questionários e fazer comparações estatísticas, pedimos-lhe algumas informações pessoais. Lembro-lhe mais uma vez que toda a informação recolhida é confidencial, não havendo qualquer identificação pessoal.

Assinale com um **X** a sua resposta. Se tiver qualquer dúvida, por favor contacte o investigador.

1. Sexo: Feminino ☐ Masculino ☐
2. Idade: \_\_\_\_\_ anos
3. Antiguidade no atual Organismo: \_\_\_\_\_ anos
4. Tem funções de chefia?  
Sim ☐ Não ☐



## Anexo II – Matriz de estrutura de comprometimento

	Factor		
	1	2	3
CO15a Não me sinto como fazendo parte deste organismo.	<b>,864</b>	,494	,170
CO02a Não me sinto “emocionalmente ligado” a este organismo.	<b>,769</b>	,469	,189
CO07a Não me sinto como “fazendo parte da família” neste organismo.	<b>,730</b>	,404	,068
CO06a Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	<b>,687</b>	,654	,365
CO10n Esta empresa merece a minha lealdade.	<b>,660</b>	,601	,306
CO09a Na realidade sinto os problemas deste organismo como se fossem meus.	<b>,647</b>	,646	,310
CO05n Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer no organismo onde estou atualmente	<b>,505</b>	,502	,104
CO04n Eu não iria deixar este organismo neste momento, porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	,473	<b>,764</b>	,214
CO18n Sinto que tenho um grande dever para com este organismo.	,600	<b>,756</b>	,419
CO19c Como já dei tanto a este organismo, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar num outro.	,465	<b>,728</b>	,424

CO12n Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	,432	<b>,727</b>	,312
CO11a Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira neste organismo.	,646	<b>,655</b>	,476
CO08n Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar este organismo no presente momento.	,408	<b>,642</b>	,281
CO17c Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair deste organismo neste momento.	,196	,248	<b>,700</b>
CO03c Seria materialmente, muito penalizador para mim, neste momento, sair deste organismo, mesmo que o pudesse fazer.	,143	,320	<b>,611</b>
CO13c Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque um outro organismo poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	,220	,378	<b>,563</b>
CO14c Neste momento, manter-me neste organismo é, tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal.	,411	,400	<b>,512</b>
CO01c Acredito que há muito poucas alternativas, para poder pensar em sair deste organismo	,093	,200	<b>,510</b>
CO16c Uma das consequências negativas para mim, se saísse deste organismo, resulta da	-,094	-,015	<b>,482</b>

escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.			
--	--	--	--

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

**Alpha Cronbach** - 0,869 (dimensão afetiva), 0,830 (dimensão normativa) e 0,742 (dimensão calculativa)

**KMO** - 0,909

**Variância** – dois fatores = 49,005% (última solução fatorial exploratória)

### Anexo III – Análise confirmatória c/todos os itens do comprometimento

Itens	Fatores		
	Afetivo	Normativo	Calculativo
CO02_a_I	0,79		
CO06_a	0,78		
CO07_a_I	0,74		
CO09_a	0,74		
CO11_a	0,75		
CO15_a_I	0,85		
CO04_n		0,75	
CO05_n_I		0,60	
CO08_n		0,67	
CO10_n		0,71	
CO12_n		0,74	
CO18_n		0,81	
CO01_c			0,48
CO03_c			0,69
CO13_c			0,67
CO14_c			0,58
CO16_c			0,38
CO17_c			0,65
CO19_c			0,57

### Anexo IV – Matriz de estrutura de liderança autêntica

Structure Matrix		
	Factor	
	1	2
AL13a Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as interações com elas	,865	,638
AL12p Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vistas antes de tirar conclusões	,803	,606
AL15a Sabe quando é altura de reavaliar as suas posições em assuntos importantes	,781	,608
AL09m Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos	,751	,724
AL03t Encoraja todos a dizerem o que pensam	,738	,632
AL02t Assume os erros que comete	,732	,655
AL14a Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades	,707	,526
AL11p Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas	,701	,649
AL08m Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais	,692	,633
AL10p Solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas	,686	,534
AL16a Compreende como as suas ações têm impacto nos outros	,664	,495
AL07m Toma decisões baseado(a) nos seus	,619	,854

valores fundamentais		
AL06m As suas ações são consistentes com as suas crenças	,588	,829
AL01t Diz exatamente o que pensa	,590	,619
AL04t Diz as duras verdades	,555	,617
AL05t Mostra as emoções que correspondem ao que sente	,527	,561

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

**Alpha Cronbach** – varia entre 0,788 (processamento equilibrado de informação) e 0,856 (autoconsciência)

**KMO** - 0,946

**Variância** – um fator = 53,69% (última solução fatorial exploratória)

#### Anexo V - Análise confirmatória c/todos os itens da liderança autêntica

Itens	Fatores			
	Transparência	Moral	Processamento	Autoconsc.
AL01_t	0,71			
AL02_t	0,78			
AL03_t	0,81			
AL04_t	0,68			
AL05_t	0,63			
AL06_m		0,78		
AL07_m		0,82		
AL08_m		0,76		
AL09_m		0,84		
AL10_p			0,72	
AL11_p			0,78	
AL12_p			0,84	
AL13_a				0,90
AL14_a				0,76
AL15_a				0,85
AL16_a				0,73

#### Anexo VI – Matriz de estrutura de capital psicológico positivo

Structure Matrix			
	Factor		
	1	2	3
PC02ef Sinto confiança em contribuir para discussões sobre a estratégia da minha organização.	<b>,825</b>	,541	,404
PC01ef Sinto confiança a representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão.	<b>,815</b>	,517	,427
PC03ef Sinto confiança em apresentar informações a um grupo de colegas.	<b>,744</b>	,415	,455
PC06esp Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos de trabalho atuais.	,536	<b>,719</b>	,489
PC05esp Neste momento, penso que tenho bastante sucesso no trabalho.	,470	<b>,711</b>	,360
PC07esp Nesta altura, estou a atingir os objetivos de trabalho que defini para mim próprio.	,344	<b>,678</b>	,309
PC10res Consigo lidar com alturas difíceis no trabalho porque já passei por dificuldades antes.	,348	,377	<b>,790</b>
PC09res Habitualmente lido com as questões stressantes com facilidade.	,412	,345	<b>,621</b>
PC04esp Se sentir que estou bloqueado no trabalho, penso em muitas formas de solucionar.	,491	,517	<b>,546</b>

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

**Alpha Cronbach** – varia entre 0,531 (dimensão resiliência) e 0,834 (dimensão autoeficácia)

**KMO** - 0,836

**Variância** – três fatores que explicam 68,716% (última solução fatorial exploratória)

#### Anexo VII - Análise confirmatória c/todos os itens capital psicológico positivo –

Itens	Fatores			
	Autoef.	Esperança	Resiliência	Otimismo
PC01_ef	0,85			
PC02_ef	0,88			
PC03_ef	0,78			
PC04_esp	0,68	0,65		
PC05_esp	0,63	0,70		
PC06_esp		0,82		
PC07_esp		0,62		
PC08_res			0,27	
PC09_res			0,78	
PC10_res			0,77	
PC11_ot				0,92
PC12_ot				0,76